جامعة مؤتـة
عمادة الدراسات العليا

تأثير عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه دراسة ميدانية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية

أعداد الطالب
صلاح معزي البلوي

إشراف
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة

رسالـة مقدمـة إلى عمـادة الدراسات العليـا
استكمـالاً لمتطلبـات الحصـول على درجـة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2009م

الإهداء

إلى من كرس حياته لينير لي دربي

إلى الذي استندت عليه طوال حياتي

إلى أعظم الناس وأوقرهم

إلى أشد الناس حزماً وأرقهم

إليك يا أبي

إلى من علمتني المحبة والرحمة

وسقتني من ينابيع الحنان...والدتي يرحمها ا

إلى زوجتي العزيزة وأبنائي الأعزاء الذين عانوا معي الصعاب في سبيل مواصلة دراستي.

صلاح البلاوي

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور حلمي شحادة الذي اشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره. وأولاني جل اهتمامه وتفانيه لما قدمه من أراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت احصل عليها لوحدي ، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، اشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤته الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة .

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

صلاح البلوي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

تأثير عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية

صلاح معزي البلوي

جامعة مؤتة، 2009

هدفت هذه الدراسة إلى أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من(443) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

1. أن إدراك المبحوثين لعوامل التغيير في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات العاملين لإدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة .
2. وجود أثر لعوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي، وأن أبعاد عوامل التغيير الداخلية والخارجية تفسر(34.5%) من التباين في بعد(إدارة الصراع التنظيمي).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افرد العينة لعوامل التغيير الداخلية والخارجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افرد العينة لإدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير(المستوى الوظيفي)

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز استراتيجيات الصراع التنظيمي، والارتقاء بهذهِ الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للهيئة وأهدافها، لإبراز جوانب الصراع التنظيمي الايجابية ومواجهة سلبياته بحيث تتجه مختلف الجهود لتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية الممكنة.

Abstract

The Impact of internal and external change factors upon the organizational conflict in the departments of water in the northern region of Saudi Arabia

Şalah . M. Albalawi

Mu'tah University 2009

This study aimed at identifying the impact of internal and external change factors upon the organizational conflict in the departments of water in the northern region of Saudi Arabia, to achieve the goals of this study, questionnaire was designed and developed as an instrument to collect data. A sample was chosen randomly using simple random sampling method. The sample was (443) employees. The statistical package of social sciences (SPSS.15) was used to analyze the data.

The study has reached upon the following Conclusions:-

1. The perceptions of employees in departments of water in the northern region of Saudi Arabia upon internal and external change factors was medium, and their perceptions toward organizational conflict was high.
2. There are impact of the internal and external change factors in organizational conflict, and the internal and external change factors explain (34.5%) of the variation in the (organizational conflict)
3. There are statistically significant differences in perceptions toward the internal and external change factors due to demographic variables (age, educational qualification, job level, years of experience, marital status), and There are statistically significant differences in perceptions toward organizational conflict due to (job level)

The study recommends the need to work on creating an organizational culture that promotes organizational strategies conflict, and improve the strategies to the higher levels desired, through the development of skills of workers and to provide strategic vision and clear objectives of the Authority and, to highlight the positive aspects of the conflict and to meet regulatory disadvantages to moving the various efforts to achieve maximum efficiency and effectively as possible.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

تعد المنظمات الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها، وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المنظمة، إن التكوين الاجتماعي الذي تضمه منظمات اليوم أصبح موضوع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني، فقد بذل المهتمون بالبحوث السلوكية جل اهتمامهم لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد التنظيم، وظهر الكثير من النتائج التي تبرهن على أهمية الاهتمام بالفرد والبحث عن مختلف الجوانب التي تحقق له الظروف التي يستطيع من خلالها تقديم الأداء الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والتنظيم.

إن المنظمات الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها مصالح شخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة.

لقد ساهم ظهور منهجية إدارة التغيير ونظرياتها المتطورة في ظل المنافسة والتغير التكنولوجي والمؤسسي بتقديم تطبيقات إدارية متقدمة لها قواعد وأسس علمية وتطبيقية تسترشد بها المنظمات لحل مشكلاتها التنظيمية، فتكامل منهجية التغيير تلعب دورا حاسما في تحديد استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي.

وحتى تستطيع المنظمات تلبية متطلبات المستقبل، فلا بد لها من أن تنهج طريق التغير، والذي يعتبر متطلباً ضرورياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مستوى الصراع المرغوب به في المنظمة. ذلك أن الصراع قد يحدث وفق عدة مستويات، فقد يحدث على مستوى الفرد نفسه وداخله وهو ما يسمى بالصراع الفردي بسبب ما يقوم به الفرد من أدوار متنوعة أو لتناقض الأهداف التي يسعى

لها، حيث يجد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها لعدم تمكنه من تحقيقها معاً، وقد يحدث بين طرفين أو أكثر كالأفراد والجماعات وداخلها وبين المنظمات.

أن النظرة إلى الصراع قد تغيرت من نظرة تقليدية سلبية افترضت أنه ضار بالمنظمة وينبغي القضاء عليه، إلى نظرة إيجابية تعده ناتجاً طبيعياً للعلاقات بين جماعات المنظمة وليس بالضرورة أن يكون ضاراً، وأن وجوده بدرجة معتدلة يساعد في المحافظة على حيوية الأفراد وجماعات العمل ويعد من الصراعات الإيجابية وله تأثير في تحسين الأداء التنظيمي للعاملين، وعاملاً مساعداً للمنظمة على النمو والتجدد والابتكار والقدرة على التكيف مع التغيير. أما في حالة وجوده أو حدوثه بمستوى متدني جداً فإن المنظمة تتصف بالفتور والجمود، وضعف الاستجابة للتغيير والأفكار الحديثة، وينخفض فيها مستوى أداء العاملين، كما أن وجود الصراع بشدة عالية يعد عاملاً سلبيا يؤثر في تدني مستوى الأداء الوظيفي ويصبح من الصراعات السلبية التي تصيب المنظمة بالتشويش والمؤدية إلى تفتيت العلاقات وعدم التعاون بين أفرادها.

والصراع المتعذر اجتنابه في المنظمات له جانبان أحدهما : إيجابي والآخر سلبي، فقد يكون إيجابياً ونافعاً إذا ما استخدم كأداة للتغيير والإبداع في حل المشكلات، كما قد يكون سلبياً في حال شدته، وقد يحدث مشكلة وحالة اضطراب للمرؤوسين تعيقهم عن التعاون في أداء العمل. إلا أنه يمكن التمييز بين الصراع السلبي والصراع الإيجابي بالاستناد إلى أثر الصراع في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

لهذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على تأثير عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية الغربية في المملكة العربية السعودية.

1. 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المنظمات موجه من التحديات تتمثل في الضغوطات المتزايدة من أجـل التغيير لأن هذه المنظمات تعمل في ظل متطلبات السوق مـن التنافـسية والجـودة والكفاءة، فعلى الرغم من التسارع الكبير من قبل المنظمات المختلفة في التعامل مع إدارة التغيير إلا أن غايات ذلك ما زالت تنحصر في المنظور الضيق المتمثل الـذي يؤثر على فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجـة التميـز المطلـوب بلوغها، غير أن التعامل مع موضوع التغيير من منظوره الواسع قـد يـسهم فـي توظيف الإستراتيجيات الفعالة للتعامل مع الصراع التنظيمي مـن حيـث طبيعتـه وأشكاله ومستويات حدوثه ومصادره والحلول الناجحه لإدارته. ومديريات المياه في المملكة العربية السعودية لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير وعلاقتها بـإدارة الـصراع التنظيمي الذي أصبح يؤثر على بقائها ومـستقبلها، إذ أن إدارة الـصراع تتطلـب التدخل وبصورة سليمة لزيادة فاعلية المنظمة بعد تشخيصه والتعرف إلـى حجمـه ومصادره ومراحله ومستويات حدوثه وتوظيف الإستراتيجيات المناسـبة لإدارتـه بصورة تكفل التخفيف من حدة الصراع السلبي الذي يقود إلى الاختلال الـوظيفي، والعمل على تفعيل الصراع الايجابي والمحافظة على قدر معتدل منه لزيادة فاعليـة المنظمات. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية لأبعاد عوامل التغيير (الداخلية والخارجية) ؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي ؟

السؤال الثالث: هـل هنالك علاقة ارتباطيـة بين متغير الدراسة المستقل (عوامل التغيير الداخلية والخارجية) وكلّ بعد من أبعاده والمتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) وكلّ بعد من أبعاده؟

1. 3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على تصورات العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية لأبعاد عوامل التغيير (الداخلية والخارجية).
2- التعرف على تصورات العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي ؟
3- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (عوامل التغيير الداخلية والخارجية) والمتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) وكلّ بعد من أبعاده.
4- التعرف إلى أثر العوامل الديموغرافية على تصورات المبحوثين نحو كل من عوامل التغيير وإدارة الصراع التنظيمي.
5- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة على قيادة عملية التغيير وتحديد الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع الصراع.

1. 4 أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة تأثير عوامل التغيير الداخلية والخارجية في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية لما لها من أهمية في إدراك عملية التغيير وأثرها على العملية الإنتاجية. وتتضمن عملية التغيير الجوانب التكنولوجية والتشريعية والتنظيمية والمالية، والتغيير في المنظمة شيء أساسي تفرضه التطورات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، فالمنظمة التي لا تتغير تهرم وتزول لأن التغيير هو أحد وسائل البقاء والنمو وهو أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة المعاصرة وتحديات المستقبل. بالإضافة إلى تمكين المنظمة من الاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواء ضمن المجتمع الذي توجد فيه أو خارجه.

لذا فإن هذه الدراسة تكمن أهميتها من كونها:

1- تساعد القائمين على إدارة مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية في معرفة العوامل الأكثر تأثيراً على تكوين اتجاه محدد للتغيير.

2- تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى إدارات مديريات المياه في المنطقة الشمالية عن أهمية تحديد الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع الصراع التنظيمي في هذه المؤسسة.

1. 5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التعاون بوصفه أسلوباً من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التسوية بوصفه أسلوباً من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التنافس بوصفه أسلوباً من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التجنب بوصفه أسلوباً من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب المجاملة بوصفه أسلوباً من أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لعوامل التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

1. 6 التعريفات الإجرائية:

أولاً: المتغير المستقل: إدارة التغيير: هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات(Yeatman, 1994).

أ. **عوامل التغيير الداخلية:** وهي عوامل داخل المنظمة وتتمثل في اتجاهات العاملين نحو وظائفهم ومطالبتهم بتغيير ساعات العمل أو ظروف العمل وغيرها، تشكل ضغوطاً داخلية من أجل التغيير(الحوامدة، والهيتي، 2004) وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد عوامل التغيير الداخلية.

ب. **عوامل التغيير الخارجية:** وهي عوامل من خارج المنظمة وتتمثل في القواعد الجديدة للإنتاج والتنافس التي تلزم المنظمات في إجراء تغيير جوهري في طرق العمل، وكذلك القوانين الجديدة، وقرارات المحاكم، والأنظمة التي تتأثر بها المنظمات(الحوامدة، والهيتي، 2004) وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد عوامل التغيير الخارجية.

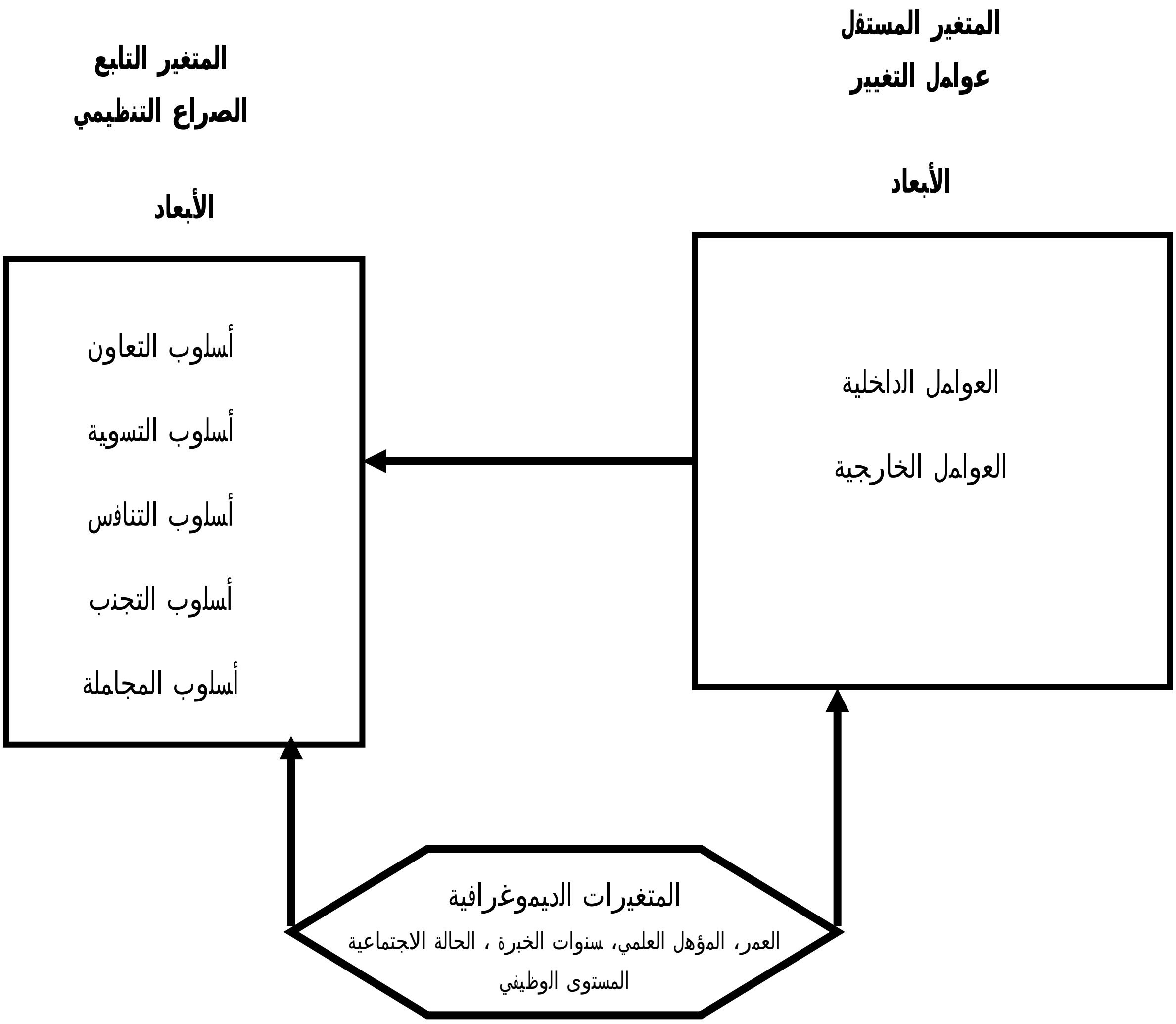
ثانياً: المتغير التابع: إدارة الصراع: وهي الطرق والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة الصراع ومعالجته، وتتألف من مهارات محدده يستعملها الفرد لإدارة الصراع.(البلبيسي، 2003)

1. **أسلوب التعاون:** ويحاول الفرد من خلاله العمل مع الطرف الآخر لإيجاد حل يرضي رغبات واهتمامات جميع الأطراف، ويتصف هذا الأسلوب بالحزم والتعاون(الحر، 2008)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أسلوب التعاون.
2. **أسلوب التسوية:** وهو الأسلوب الذي يحاول فيه الفرد إيجاد حل وسط يرضي جزئياً رغبات أطراف الصراع، ويتصف هذا الأسلوب بقدر متوسط من الحزم والتعاون(حريم، 2003)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أسلوب التسوية.
3. **أسلوب التنافس:** وهو الأسلوب الذي يقوم الفرد من خلاله بمتابعة اهتماماته ومصالحه على حساب رغبات وأهداف الآخرين، ويتصف هذا الأسلوب بالحزم والتعاون(البلبيسي، 2003)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أسلوب التنافس.
4. **أسلوب التجنب:** وفيه ينسحب الفرد من المواجهة ولا يهتم برغباته وأهدافه ولا برغبات وأهداف الأطراف الأخرى ويتصف هذا الأسلوب بتدنى درجة التعاون(البلبيسي، 2003)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أسلوب التجنب.
5. **أسلوب المجاملة:** ويقوم الفرد من خلاله بإهمال اهتماماته لحساب رغبات وأهداف الآخرين، وذلك بمحاولة التقليل من الاختلافات والتضحية بحاجاته من أجل الأطراف الأخرى، ويتصف هذا الأسلوب بالتعاون وعدم الحزم(الحر، 2008)، وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس أسلوب المجاملة.

1. 7 أنموذج الدراسة :

شكل (1)

أنموذج الدراسة الافتراضي



الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم التغيير:

التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة سواء كانت أنظمة بيولوجية أم تكنولوجية، أم اجتماعية أم إدارية. فهو عملية تلازم الكائنات الحية حتى في أبسط صورها، كما تلازم الأشياء الجامدة والأنظمة البشرية في مختلف مستوياتها ونحن نلمس اليوم التغيير في أحجام الشعوب وفي عاداتها وتقاليدها، وفي حركتها الاجتماعية، والتغيير في الطبيعة .

كما نلمس التغيير في المفاهيم والقيم بين الأجيال المتعاقبة، ونشهده أيضاً في العلاقات بين المنظمات، وفي العلاقة بين المدينة والقرية، وبين المدن المختلفة وحتى بين المجتمعات والدول إن كل شيء في هذا الكون يكتنفه التغيير سواء أردنا أو لم نرد، وسواء اتضحت معالم هذا التغيير أم ظلت خافية عن العيان.

والتغيير مشتق من الفعـل غير، وغيره: حوله وبدلـه، كأنه جعله غير ما كان. ويقال تغايرت الأشياء، يعني: اختلفت وغير عليه الأمر حوله. (ابن منظور، 1997: 3325) .

أما التغيير بالمعنى العام "فهـو التحول من نقطـة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفـة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى فـي المكان والزمان (عثمان، 2000: 9) .

وفي السياق نفسه يعرف التغيير بأنه "إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله "(الحلواني، 1990 :47).

كما يعرف التغيير: بأنه أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة، مقصودة في بعض أهداف وسياسات المنشآت أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات أو في

الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو فـي الأساليب وطـرق العمـل ووسائله وكفاءتها الخاصـة بأداء تلك المنشأة لغرض زيـادة ما عليهـا وتحقيـق كفايتها" (كاظم، 2000: 319) .

ويعرف التغيير: "بأنـه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالـي لتتمكن من تحقيق أهدافهـا بشكل أفضـل" (دره، 1981 :157) .

ومفهوم التغيير هو الذي يتم دون تدخل الإنسان وإنما يرجع إلى تدخل ونقل مجموعة العوامل أو بعضها. (عبد الباقي، 2001: 20-21) .

كما يلاحظ أن هذه التعريفات تتفق على أن: عملية التغيير ترتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في منظمات العمل، وتكون أداة تنفيذ التغيير عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلتها باستمرار وفقاً للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية.

وتعرف الدراسة التغيير على أنه: الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وعادة ما يفترض أن يكون التغير لما هو أحسن من الوضعية الـسابقة وهـو خطـوة مـن الخطوات التغير ويهدف إلى إنجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال مـن الجزئي إلى الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الـذين ينـشطون داخـل المؤسسة.

ولكن ثمة عوامل يجب توافرهـا لنجاح التغيير فـي المنظمات تتمثل في (تركي، 1996: 365-366):

1. توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه .
2. دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة، إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
3. وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعدهم على تكوين إطار فكري واضح عن دوافع التغيير وعملياته ونتائجه وقد يكون قادة التغيير رجالاً من داخل المنظمة أو خبراء من خارجها.

4. إشراك الأشخاص والمجموعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه، إذ أن إشراكهم ينتزع منهم الحماس والالتزام والاندفاع .
5. التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن المعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثيراً واضحاً على سلوك الأفراد كما أن التركيز على المجموعات يضمن ديمومة التغيير واستمراريته، وإن كان العمل مع المجموعات يحتاج إلى مهارات فنية وسلوكيه متقدمة.
6. معرفة مصادر ومستوى عدم رضا الموظفين السائد في المنظمة وتشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .
7. توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

مفهوم التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات اجتماعية كانت، أم اقتصادية، أم سياسية، أم إدارية. وهذا ناتج عن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، وبهذا فإن التغيير أصبح حقيقة ظاهرة على مختلف الأصعدة لأن التغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالإنسان دفعته إلى أن يحاول اللحاق بها، وبذلك فهو يسعى للتغيير محاولاً مواكبة هذه التغيرات، والتغيير التنظيمي في المنظمات يعد أحد الأنواع التي يحدثها الإنسان في بيئته لكي يحقق من خلال هذه المنظمات أهدافه. وقد نجد بأن التغيير بدون إتباع منهج واضح ضرب من الفوضى، لأن التغيير يجب أن يتضمن جانباً أساسياً وهاماً مثل: زيادة قدرة المنظمة مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال، وبالتالي لا تستطيع المنظمة أن تقوم بالمهام الملقاة على عاتقها لفترة طويلة وبشكل فعال دون تخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط بها إذ أن التغيير يعني أن على المنظمة أن تواجه بيئة جديدة من السلوك المناسب حتى تتمكن من التكيف مع ما يستجد عليها من ظروف. (سميث، 2001: 19)

لذا يمكن القول بأن التغيير بات سمة من سمات العصر الحاضر، وتعمل المؤسسات الحديثة في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغير المستمر سواء أكانت هذه

المتغيرات البيئية اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية محلية أو عالمية. وتخلق هذه المتغيرات البيئية في الغالب ضغوطاً كثيراً على المؤسسات على اختلاف أحجامها أو طبيعة نشاطها أو ملكيتها مما يحتم عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع مثل هذه التغيرات حتى يكتب لها البقاء والاستمرار في العمل.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه: "جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسن المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها" (العديلي، 1995: 1) .

أما (العمري، 2002: 12) فقد عرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

في حين نجد أن (الصباغ، 1981: 71) ينظر إلى التغيير التنظيمي بأنه "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع أهداف التنظيم والعاملين فيه".

ويتفق مع هذا التعريف تعريف(أبو حمدية، 1994: 28) حيث عرف التغيير التنظيمي:"بأنه عملية تغيير تحدث في سلوك العاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية".

وتُعرف الدراسة التغيير التنظيمي بأنه: عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها قادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

الفرق بين التغيير المخطط والتغيير العشوائي:

لقد فرق (الطجم، 1995: 8-9) بين التغيير المخطط والتغيير العشوائي حيث ذكر أن التغيير العشوائي" هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو

الديموغرافية، وبالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة ويطلق عليه اسم التغيير". أما التغيير المخطط فهو الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته وأطلق عليه اسم "التغيير".

وفي السياق نفسه يفرق بين التغيير المخطط والتغيير العشوائي حيث يقول: إن التغيير المخطط " يكون نابعاً عن قصد ويتبع خطة واضحة، ويهدف إلى تحقيق أهداف ملموسة وهو عكس التغيير العشوائي الذي لا يتبع خطة واضحة، ولا يبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره". كما يقصد بالتغيير التنظيمي أنه ذلك التغيير الذي يتم على مستوى المنظمات، إما بشكل تلقائي أو مخطط ويقصد بالتغيير العشوائي، الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة ولا توجد له أهداف محددة مسبقاً. أما التغيير المخطط فهو ذلك التغيير المنظم الذي يهدف إلى تحقيق أهداف مقصودة ومخطط لها سلفاً (العامري والفوزان، 1996: 356) .

كما يمكن تعريف التغيير المخطط بأنه " محاولة مدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلي أو أحد أجزائه المهمة لزيادة الفاعلية ويمكن إحداث هذا التغيير بواسطة أعضاء التنظيم أنفسهم أو بواسطة جهات خارجية متخصصة. ويشير هذا التعريف إلى أن الهدف من عملية التغيير هو القيام بزيادة الفعالية سواء كان هذا التغيير من الداخل أو عن طريق جهات خارجية (هاشم، 1984: 222) .

كما يعرف (الخزامي، 1999 :15) التغيير التنظيمي المخطط بأنه تنظيمي لكونه يقع داخل المنظمات ويتناول عناصرها وأبعادها في سكونها وحركتها . وأنه "مخطط" لكونه يستلزم الاتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف حول أسلوب جمع البيانات، وتحليلها والحلول المقترحة، وطريقة تطبيقها ومتابعة آثارها، والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك.

وتعليقاً على ما سبق يمكن أن يستخلص الباحث من التعاريف السابقة ما يلي:

1- هناك تعدد في تعاريف ومفاهيم التغيير التنظيمي يرجع إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى التغيير التنظيمي فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة ومنهم من يعرفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير .

2- هناك تقريباً شبه إجماع بين الباحثين على تعريف التغيير بالمفهوم العام بمعنى تبديل الوضع الحالي إلى وضع آخر والانتقال من حالة إلى حالة أخرى .

3- يوجد هناك نوعان من التغيير أولهما التغيير العشوائي وهو الذي لا يتبع خطة ولا يبذل فيه جهد ولا يكون مقصوداً، وثانيهما التغيير المخطط وهو الذي يكون نابعاً عن قصد ويتبع خطة واضحة ويهدف إلى تحقيق أهداف مرسومة ومعلومة .

والمقصود بالتغيير التنظيمي في هذه الدراسة هو التغيير المخطط ويستبعد التغيير العشوائي كما أن الهدف من التغيير التنظيمي المخطط هو هدف واضح يتمثل في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة والتعريف الذي يتوافق مع أغراض هذه الدراسة هو " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لتحقيق الأمرين أولهما ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ليصبح هناك توافق مع البيئة الخارجية، وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة ليصبح التنظيم أكثر كفاءة وفاعلية (السلمي، 1993: 256) .

ويجب أن نفرق هنا بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي فالتغيير بهدف التطوير هو ما يعرف بالتطوير التنظيمي والذي يعرف بأنه عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لأحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة وبقائها وفعاليتها (الغمري، 1985: 34) .

وقد يستعمل التغيير التنظيمي ليراد به التطوير التنظيمي مع أن لكل منهما تعريفه إذ يعرف (الكبيسي، 1998: 37) التطوير التنظيمي بأنه "جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية"، وأما التغيير التنظيمي فهو عبارة عن إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياستها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة (الحلواني، 1990: 46) .

والتغيير التنظيمي المخطط يسعى إلى تطوير وتحسين التنظيم فإن التفضيل أن نستخدم مفهوم التغيير التنظيمي لاتصافه بالشمول وتناوله لكافة جوانب التنظيم دون أن ينحصر في مجال واحد من مجالات التغيير أو في أسلوب واحد من أساليب التغيير التي درجت عليها استراتيجيات التطوير التنظيمي التي تركز على تغيير السلوك باستخدام برامج التدريب فقد أشار (النعيم، 2003: 163) إلى أن التطوير التنظيمي يقوم "على استخدام علم السلوكيات بسبب اعتماده على الأسلوب المنظم في تحليل وتشخيص المشكلات فيتناوله للمشكلات والقضايا التنظيمي لتحديد أساليب التغيير المناسبة.

ونستنتج من ذلك أن التغيير التنظيمي اشمل ويتضمن كافة جوانب التنظيم دون أن ينحصر في مجال واحد كالتطوير التنظيمي .

أسباب التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسباب تجعل المنظمة تلجأ للتغيير التنظيمي، ومن أهم أبرز هذه الأسباب:

1. أسباب هيكلية:

لقد بينت النظرية الكلاسيكية أن دراسة الهيكل التنظيمي والذي يشكل التغيرات المتعلقة بتقسيم العمل وخطوط السلطة والمسئولية، وتحديد العلاقات بين الوظائف وتطبيق نظام اللامركزية يؤثر على التنظيم ككل مما يدفعه إلى إحداث التغيير المطلوب(الصباغ، 1981: 86) .

وقد بين دافيت " Daft" أن إعادة الهيكلية أو ما يسمى أحياناً بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المنظمة، مما يؤدي إلى تنسيق أفقي ومرونة أكبر للاستجابة للتغيرات البيئية، ويتطلب ذلك من وجهة نظره طرح الأفكار القديمة التقليدية جانباً فيما يخص أداء العمل، واتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل (Daft , 1997 :338 – 339).

1. التغيير في أهداف المنظمة

إن إجراء أي تعديل في أهداف المنظمة سواء بوضع أهداف جديدة أو تغيير أهداف حالية يدفعها إلى عمل تغييرات في البعد الهيكلي أو في البعد السلوكي بحيث

تساعده على تنفيذ هذه الأهداف (الصايغ، 1986: 86).

وقد بين (العديلي ، 1995) أن أهداف التغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي :

1. زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة ، مما يجعل منها نظاماً متجدداً.
2. زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة ، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
3. تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وثقلاً للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات، فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيطها.
4. تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
5. زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

2. أسباب بيئية :

تعيش المنظمة في أبعاد بيئية متعددة اقتصادية وسياسية، واجتماعية، وقانونية، وسكانية، وغالباً ما تكون هذه البيئة في حالة تغير. فهي تتراوح بين الاستقرار والاضطراب ،وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها، فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة. وبالتالي فإن تلك التغيرات تؤثر على التنظيم مما يدفعه إلى دراستها وتحليل أسباب ومدى تأثير التنظيم بها، فهذه الدراسة وهذا التحليل يساعدان التنظيم في محاولته للتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها (الساعدي، 1996: 128) .

3. أسباب تقنية أو تكنولوجية :

تتمثل الأسباب الفنية أو التكنولوجية في التغيرات التي يشهدها العالم اليوم حيث

تعد الاكتشافات والاختراعات التقنية وأجهزة الحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة والبريد الالكتروني والانترنت من العوامل التي تؤثر على بيئة العمل ومهامه وعملياته مما يتطلب إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية أو مشاعر العاملين وسلوكهم وحاجاتهم وتوقعاتهم(رحيم، 2005).

4. أسباب إدارية :

تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوب العمل في المنظمة على أدائها وأي تغيير في هذه الفلسفة تؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة، وقد تبين أن دور الإدارة تعبر عن التغيير يزداد أهمية حيث أن المسئول عن حدوث التغيير التنظيمي المطلوب ويتم ذلك من خلال التعرف على مشاكل التنظيم ووضع الحلول لها، وكذلك من خلال تعديل نمط سلوه الإداري وأسلوبه القيادي(الطجم، 1995).

5. أسباب نفسية :

يتوقف نجاح التنظيم في تنفيذ أهدافه بالدرجة الأولى على موارده البشرية ، ويحدد نجاح التنظيم في استغلال هذه الموارد المتوفرة لديه مدى نجاحه في تحقيق أهدافه لذا فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين أو في دوافعهم للعمل وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل يؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه(العطوي، 2005).

خصائص التغيير التنظيمي :

من خلال بيان أسباب التغيير التنظيمي وتحديد أهم أهدافه يمكن إبراز خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي (الحمادي، 1999: 59) :

(1) التغيير عملية مستمرة: فهو يعد من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر، فهو يواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذا يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير، وأن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة وإحداث التغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر، وهو بهذا يرتبط بعنصر الزمن، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

(2) التغيير عمل مخطط: لكي يحقق التغير التنظيمي هدفه لا بد أن يكون عملاً منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق أهداف محددة. وثمة حقيقة هامة وهي أن نجاح خطة معينة للتغير في إحدى المنظمات لا يعني بالضرورة نجاحها في منظمات أخرى، وإنما يجب وضع خطة التغيير المناسبة في ضوء التشخيص الدقيق لمشكلاتها والظروف التي تعمل فيها.

(3) التغيير مسؤولية إدارية: يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا .فإن لم تكن الإدارة العليا هي القائمة بالتنفيذ الفعلي للتغيير فهي على الأقل تتخذ القرار النهائي له وتعمل على مساندته في المراحل المختلفة.

(4) التغيير عملية شاملة: على اعتبار أن التغيير يجعلهم تمشياً مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية للشيء، أو النظام محل الاعتبار.

(5) عملية التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم: إن عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة يجب أن تؤدي نهاية المطاف إلى تحسين مستوى الفعالية التنظيم أي قدرة النظام على تحقيق أهدافه بكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت.

أسس التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسس يجب على القائد الإداري مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، ومن هذه الأسس ما أشار إليها (الحسن، 1991 : 150-151) وهي: أن يجري المسؤول الإداري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها، وأن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين. كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمة موقفه، واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين. فالمسئول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعياً إلا إذا كانت قيمة دوافعه واضحة ومحددة بشكل

دقيق، والتعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه. حيث يتركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعوقة للتغيير، والتعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أن الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير. فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دعم الاخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغيرات، وتوضح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في التنظيم، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق ، ويدعوان الأفراد إلى مقاومة التغيير.

وقد أشار (الطجم، 1995: 41-42) إلى أسس أو مبادئ أخرى يستند إليها التغيير التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

(1) إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه ستؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعده على الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة.

(2) معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية لتغيير مستقرة ومحافظة على استمراريتها وثباتها. فنظراً لأن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس في تطوير سلوكهم بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير .

(3) الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير .

(4) مشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بعملية التغيير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير .

(5) الاهتمام بجانب المعلومات حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمراً ضرورياً وبالتالي فإنه يجب اطلاع الأفراد على أهداف التغيير .

(6) ضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير، فعملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها .

وبصورة عامة، فإن أسس التغيير المخطط سواء في المديرية العامة للمياه أو في أي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة يجب أن تهدف إلى تغلب المنظمة على مشكلاتها وزيادة القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة حول التنظيم.

أنماط التغيير:

يمكن التمييز بين عدة أنماط من التغيير وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف، حيث أن عملية نجاح التغيير تتطلب فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه وهي كالتالي(الحسن، 1991: 142-144):

التغيير الشامل والتغيير الجزئي: وهذا المعيار أخذ درجة شمول التغيير معياراً للتمييز بين نوعين من التغيير هما التغيير الجزئي الذي يشتمل على جانب واحد فقط، مثل الاهتمام بالجانب التكنولوجي فقط أما التغيير الشامل فهو الذي يهتم بكافة الجوانب المختلفة الأخرى سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية أو اجتماعية، إلا أنه يعاب على التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متأخرة مما يقلل من فعالية التغيير .

التغيير المادي والتغيير المعنوي : التغيير المادي هو ذلك التغيير الذي يحدث في الجانب التكنولوجي مثل الآلات والمعدات ... الخ. أما التغيير المعنوي فهو الذي يحدث في الجانب السلوكي والنفسي للعاملين . فقد تلجأ بعض المنظمات إلى التركيز على الجانب التكنولوجي أو المادي وتهمل الجانب النفسي والسلوكي للعاملين فيجـد هناك فجوة على ما هو موجود من تكنولوجيـا متقدمـة وبـين سـلوك العـاملين واتجاهاتهم فيصبح التغيير شكلياً وغير فعال.

التغيير السريع والتغيير التدريجي: وهذا النوع يتم تقسيمه بحسب سرعة التغيير وتلعب الظروف دوراً مهماً في اختيار أي النوعين الأكثر ملائمة. حيث تفرض الظروف والمواقف أن يكون سريعاً في بعض الأحيان، إلا أن التغيير البطيء أو المتدرج يكون أكثر قبولاً من التغيير السريع .

أما (الخزامي، 1999: 21-23)، فقد ذكر أنه يمكن تصنيف أنواع التغيير حسب مصدر التغيير الى ثلاثة أنواع وهي:

التغيير المتعمد: يكون هذا التغيير متعمداً أي صادراً من السلطة الداخلية

للمنظمة ويتناول الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات: وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات. فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

التغيير المفروض: وفي هذه الحالة يصدر التغيير بناء على قوى منفذة كأن تنص عليه القوانين الحكومية أو توصيات صادرة من منظمات رسمية. بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات أو مؤسسات خارج أسلوب المنظمة التي عليها أن تنفذه .

التغيير التكيفي: ويحدث التغيير التكيفي لسبب أو لأخر من بين الأسباب التالية:

1. لتطوير بعض إجراءات العمل.
2. لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة.
3. لمواجهة موقف استثنائي.
4. للاستفادة من فرصة مواتية.

وهناك من يصنف أنواع التغيير وفقاً للأسس العلمية التالية:

أولاً : تصنيف التغيير وفقاً للزمن أو الوقت الذي سيستغرقه:

ووفقاً لهـذا الأساس يمكن تقسيـم أنواع التغييـر إلى الأنـواع التالية: (العطوي، 2005: 36):

1. تغير سريع قصير الأجل: وهذا النوع من التغيرات يتم بسرعة وهو تغيير إجرائي أكثر منه تغييراً هيكلياً، كما يطلق عليه تغيير تكتيكي لأنه يرتبط بالموقف اللحظي الذي يواجهه متخذ القرار في الكيان الإداري، كما أنه يكون تغييراً تكيفياً من أجل التكيف مع متطلبات الموقف الملح والعاجل الذي يواجه عملية التغيير .
2. تغيير متوسط الأجل: وهو تغيير يتصل بسياسات المنظمة بشكل أكثر مثل سياسات الإنتاج والتمويل والتسويق والأفراد ... الخ .
3. تغيير طويل الأجل: وهذا التغيير يحتاج إلى مدة طويلة من الزمن وسبب ذلك أنه متصل باستراتيجيات المنظمة وعمليات إعادة الهيكلة .

ويلاحظ على هذه الأنواع الثلاثة السابقة أنها تتداخل مع بعضها البعض فالتغيير طويل الأجل يحتوي على التغييرات متوسطة الأجل التي بدورها تحتوي على التغيرات قصيرة الأجل .

ثانياً: تصنيف أنواع التغيير وفقاً للمرحلة التي يتم تنفيذه فيها:

وهنا يتـم تصنيف التغييـر حسب (Yeatman, 1994) والمشار له في دراسة (أبو حمدية، 1994 :55):

1. تغييرات أوليه ابتدائية تمهيدية: وهذا النوع من التغييرات ذات طابع ابتدائي تهدف إلى تمهيد المناخ المناسب لإجراء التغييرات الأساسية. ولذلك فإن التغيير الأولي أو التمهيدي شديد الأهمية لأنه هو الذي يتولى مهمة إعداد المناخ المستقبل للتغيير.
2. تغييرات ثانوية تكميلية بنائية: وهذا النوع من التغييرات ذات طابع تكميلي بمعنى أنه يكمل ما تم بناؤه من أفكار ومبادئ وقيم ومثل في مرحلة التغيير الأولية، بل ويضيف إليها سياسات وإجراءات تكميلية ووضع الهياكل الرئيسية.
3. تغيير علاجي نهائي تجميلي: وهذا النوع من التغيير يأتي لاستكمال أي قصور حدث أثناء إجراء التغييرات الثانوية أو نتيجة لسبب آخر، وبالتالي فإن مهمة هذا النوع من التغيير هي مهمة كمالية ومعالجة النقص الذي صاحب عملية التغيير السابقة.

ثالثاً: تصنيف التغيير وفقاً للمضمون والعمق الذي يستهدف تحقيقه :

ويمكن تصنيف التغيير وفقاً للمضمون والعمق إلى تغيير هيكلي عميق المضمون: وهذا التغيير ينفذ إلى الجذور والقواعد الأساسية للكيان الإداري المستهدف تغييره، وبالتالي فإنه يحتاج إلى جهود جبارة وتكاليف عالية ويستنفذ وقتاً طويلاً لتنفيذه، وهذا التغيير يكون تأثيره عميقاً لأنه يتعدى تغيير السلوك إلى الوصول للأفكار والاتجاهات السائدة في المنظمة. تغيير شكلي: وهذا التغيير يكون الهدف منه تغييراً إجرائياً وهو تغيير وقتي ظرفي يتطلبه حدث معين أو ظرف معين وبالتالي يبقى على سطح الأحداث ولا ينفذ إلى أعماقها. (الحمادي، 1999)

رابعاً: تصنيف(الخضيري، 1993: 39-45) أنواع التغيير إلى الأنواع التالية:

1. تغيير معقد ومتشابك ومتداخل: وهذا النوع من التغيير عوامله متداخلة بحيث تتداخل الأسباب والمحفزات وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية ونتيجة لذلك يصعب على غير المتخصص التفرقة بينهما، وهذا النوع من التغيير يحتاج إلى خبرة ودراية خاصة.
2. تغيير بسيط: ويرتبط هذا النوع من التغييرات بعامل واحد أو بعدد محدود جداً من العوامل، وفي الوقت نفسه يكون واضحاً وغير غامض وهذا النوع بسيط جداً حيث يستطيع القائد الإداري بمفرده القيام به دون مساعدة من أحد.

ويشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير هما برنز(Burnes, 1996: 114):

(أ) **التغيير المخطط :**

وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمنظمة وفقاً لتدبير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة آخرى.

(ب) **التغيير غير المخطط أو العشوائي:**

وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنشآت كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة كالتغييرات في بعض عناصرها نتيجة لضغوط خارجية مما يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضاره .

ويشير الباحث هنا إلى أن هذه الأنواع من التغيير يتم اختيارها حسب حاجة المنظمات لاستخدامها، فقد تختار القيادة الإدارية نوعاً واحداً أو أكثر من أنواع التغيير عندما يكون لديها الأسباب والمبررات الكافية لذلك . إلا أنه من الضروري الابتعاد عن التغييرات العشوائية والأخذ بالتغيير المخطط الذي هو من أهم وأكثر الأنواع استخداماً لما له من مميزات وايجابيات عديدة لكافة المنظمات وما تحققه من نتائج تزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة .

مراحل التغيير التنظيمي:

المراحـل التي حددهـا كيرت ليفـن "Kurt Levin" والمشار لهـا في (حريم، 1997: 49) تساعد كثيراً على إحداث التغيير بفعالية، وهذه المراحل هي:

1. **مرحلة التهيؤ(إذابة الجليد):** وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها ومن ثم ينتج شعور لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة مثل الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم وانخفاض الأداء والتثبت من المشاكل وتوافر فرصة بديله للأداء.
2. **مرحلة التغيير :** تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ والتغيير حيث يقوم بأحداث التغيير المطلوب من خلال مكنات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة وتوفير الحوافز المناسبة لذلك.
3. **مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد):** وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي، حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار الحالي والمحافظة عليه وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير ن الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.

وتستند هذه المراحل على بعض الافتراضات ومنها:

1. أن الهدف من عملية التغيير هو تعلم مهارات جديدة أو تغيير الاتجاهات والسلوكيات القديمة .
2. لا بد من توفر الرغبة للتغيير لدى الإدارة والعاملين .
3. أن العاملين هم المحور الأساسي في عملية التغيير وبالتالي لا بد من تغيير

اتجاهاتهم وسلوكهم .

4. لا بد أن يؤخذ في الاعتبار أن التغيير يقاوم من قبل الأفراد.

وقد أورد (تركي، 1996: 367-368) النموذج الذي تتبنـاه كل من (ايرجيل وسلوكوم) (Eellriegel and Slocum, 1964) بعد إجراء تعديلات عليه، و يتكون هذا النموذج من(6) خطوات على النحو التالي:

(1) معرفة مصادر التغيير:

فقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية في التغيير التكنولوجية أو التغيرات السياسية والقانونيـة، وقد يون مصدره هيـكل المنظمـة وعلاقات السلطـة والاتصال بها. كما قـد يكـون مصدره المنـاخ التنظيمـي السائـد (The Organizational Climate) ويعني بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في إحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة .

(2) تقدير الحاجة إلى التغيير في المنظمة:

إن تقدير الحاجة إلى التغيير يتمثل في تحديد الفجوة التي تفصل بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تحققه أو بين توقعات وطموحات المنظمة وموقعها الحالي .

(3) تشخيص مشكلات المنظمة:

وهذه المشكلات قد تكون مشكلات تتعلق بأساليب العمل، أو التكنولوجيا المستخدمة، أو الروح المعنوية للموظفين، أو نسبة الغياب أو الدوران بينهم، أو المركزية في اتخاذ القرارات أو تعرض المؤسسة لمنافسة شديدة.

(4) **التعرف على مصادر مقاومة التغيير:**

هناك عدة أسباب لمقاومة التغيير فالأفراد والمجموعات والمنظمات تقاوم التغيير للعوامل التالية: خوفهم من الخسارة المادية أو فقدان السلطة، وخشيتهم من المستويات المرتفعة الجديدة للأداء، وسوء فهم أثار التغيير، وتساوي المزايا والمضار التي تنجم عن التغيير، ومتطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، وإحساسهم بأنهم استغلوا أو أنهم أجبروا على التغيير، والتعود على تصرف العمل بطريقة معينة، والخوف من مخالفة معايير ومستويات معينة تفرضها المجموعة .

وتقاوم المجموعات والمنظمات التغيير للأسباب التالية:

1. الرغبة في الاستقرار.
2. قلة الموارد المتاحة .
3. التكاليف المغرقة وتتمثل في وجود أشخاص كبار في السن مثلاً ينتظرون سن التقاعد وتدفع لهم المنظمة علاوات وامتيازات هي بالنسبة للمنظمة نفقات غارقة.
4. الإنفاقات التي قد تكون ارتبطت بها المنظمة مع غيرها من المنظمات.

(5) تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويتمثل في توضيح أهداف التغيير في شكل دقيق يمكن قياسه. ويتطلب ذلك من المدير أو عنصر التغيير اتخاذ الإجراءات الضرورية لإدخال التغيير كما يجب إحداث مجموعات عمل تقوم بالتجارب والمراقبة .

(6) وضع استراتيجيات التغيير:

إن استراتيجيات التغيير قد تتناول عنصراً أو أكثر من عناصر المنظمة وعناصر المنظمة هي من مهام المنظمة، والتكنولوجيا، والقوى البشرية، وهيكلها التنظيمي. ويبين الجدول التالي عناصر المنظمة واستراتيجيات التغيير المتعلقة بها .

جدول رقم (1)

عناصر المنظمة واستراتيجيات التغيير المتعلقة بها

عناصر المنظمة	استراتيجيات التغيير
مهام المنظمة	1. تغيير طبيعة المهام
	2. إعادة تصميم الوظائف .
	3. تنمية فرق عمل .
	4. تعديل أساليب الإنتاج .
	5. تغيير الآلات والأجهزة .
	6. إدخال الأوتوماتيكية في المنظمة
القوى البشرية	1. التدريب أثناء العمل .
	2. ندوات تدريبية للقادة الإداريين .
	3. برامج التطوير التنظيمي
الهيكل التنظيمي	1. تغيير وصف الأعمال .
	2. تغيير الصلاحيات والمسؤوليات .
	3. تغيير الهيكل التنظيمي

المصدر: الخضري، محسن (2003)، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، ص81.

عوامل التغيير:

أن التغيير في أي منظمة لا يحدث من فراغ أو من العدم بل يكون نتيجة لسبب ما لذلك تناول العديد من الكتاب والباحثين القوى والأسباب التي تدفع المنظمة للتغير والتطوير وحاول العديد منهم تصنيف وتبويب هذه القوى والمسببات ومن بين هذه التصنيفات التي يعتقد الباحث أنها أكثر قبولاً وانتشاراً هو تصنيف القوى والمسببات التي تدفع للتغير إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أولاً: القوى الخارجية: تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات الخارجية للمنظمات ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى. والمسببات وتصنف القوى الخارجية إلى قوى تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية وسوف استعرضها بإيجاز كما يلي(الخضري، 2003):

1. القوى التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير والذي يتمثل في التقدم في وسائل الاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل الشعوب والثقافات، فأصبح العالم قرية الكترونية واحدة ونتيجة للتطور في وسائل الاتصالات والمواصلات ونتيجة للانفتاح العالمي والتبادل الثقافي والاجتماعي والاقتصادي بين كثير من دول العالم أصبحت بعض المنظمات لا تتسم بالضخامة فقط بل تتسم بالعالمية(رحيم، 2005) .

2. القوى الاقتصادية: وتعد الأوضاع الاقتصادية قوة رئيسية في النظام الاقتصادي الحر ومن أهم المتغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت تأثيراً كبيراً على نظم الإدارة ما يلي: سياسة خصخصة القطاعات الاقتصادية وسياسة إدارة المشروع على أسس تجارية وحدة المنافسة بين الشركات، وظهور شركات متعددة الجنسيات والانفتاح الكبير في السياسات، والتغيرات الأساسية في مفهوم عملية التنمية الاقتصادية نفسها والتركيز على النوعية بدلاً من الكم، ارتفاع الأهمية النسبية للقطاعات الخدمية على حساب القطاعات الإنتاجية، والتجارة الدولية، حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي على المنظمات فرصاً ومشكلات عديدة، ولا بد

أن تكون لدى المنظمات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته، والتنافس الحاد بين المنظمات وأوضح مثال لذلك، التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي وصناعات الحاسب الآلي، وتغيرات سريعة في أسعار المواد الخام، وهذه بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر فـي أساليب وأنماط الإدارة فـي المنظمات وبالتالي دفعت المنظمات إلى الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنـة التي تعمل بردة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونـة يتناسب مع طبيعـة التحولات الاقتصادية العالميـة، وبرزت الحاجة إلى إدارة التغير كاختيار استراتيجي (القاضي، 1997: 37 – 56).

3. القوى الاجتماعية: كذلك من القوى الخارجية التي تدفع للتغير القوى الاجتماعية وتتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وكذلك من القـوى الاجتماعية النمو المضطرب فـي السكان وتعـدد الأجناس والثقافات وتفكـك الأسـرة وانتشـار الجريمـة (عبد الباقي، 2001: 339) وازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك (المؤمن، 1997: 157).

4. القوى السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي وما تفعله من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، الأمر الذي يؤثر في المنظمات فيدفعها إلى تغيير أهدافها وسياساتها (سميث،2001 :23) مثل: إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة(قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي ... الخ) أو حدوث أزمة خارجية طارئة .

مما تقدم يتضح بجلاء أن المتغيرات البيئية الخارجية كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإدارية.. الخ) تعمل باستمرار على تغيير الأهداف العامة والخاصة في المنظمة وعلى المنظمة أن تستجيب لمقتضيات التغيير والتكيف الملائم كي تحقق استمرارية البقاء في الأسواق والاستقرار والثبات في ظل كل هذه المتغيرات خصوصاً العولمة والتجارة الحرة (حمود، 2002: 187).

ثانياً: القوى الداخلية:

وتتنوع هذه العوامل داخل المنظمة، فقيام الإدارة العليا بتـصحيح اسـتراتيجية المنظمة يعتبر بمثابة تغيير يحتمل أن يسفر عن نتائج. وهناك عوامل داخلية أخرى للتغيير ربما تكون انعكاس للعوامل الخارجية، وأن تبدل القيم الثقافية والاجتماعيـة مثل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم ومطالبتهم بتغيير ساعات العمـل أو ظـروف العمل وغيرها، تشكل ضغوطاً داخلية من أجل التغيير(الحوامدة، والهيتي، 2004). وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعـاملين فيها ومن بين هذه القوى والمسببات ما يلي(المدهون، 1999، ص93-109): التغير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، وإدخال أجهزة ومعدات جديـدة، ونـدرة القوى العاملة .تدني معنويات العاملين وعدم رضاهم عن العمـل، ارتفـاع نـسبة لدوران الوظيفي .

مقاومة التغيير:

إن مقاومة التغيير داخل المنظمة من شانها أن تؤثر بشكل واضح على فاعلـة جهود التطوير الإداري داخل هذه المنظمة، بحيث تصبح مـسارات هـذا التطـوير محكومة دوماً بمعوقات مقاومة التغيير التي يظهرها العاملون في هـذه المنظمـات وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

هنالك العديد من معوقات التغيير التنظيمي، وتتميز بتشعبها وكثرة أسبابها حيث يجمل (الفوزان، والعامري، 1996) والمشار لهما في دراسة (الشوابكة، 2007) هذه المعوقات في:

1- غياب الشفافية ويتمثل في غياب التدفق الحر للمعلومات، والشجاعة في تركيز الأضواء على نواحي الانحراف والخلل والتعقيد .
2- غياب المؤسسية وبالتالي غياب الاستقرار للأهداف والتوجهات والسياسات الخاصة بالمؤسسة وخضوعها للاجتهادات الفردية والتأثيرات الشخصية .
3- التضخم في إعداد الموظفين بشكل يفوق الزيادة في حجم الخدمات التي يقدمونها ونوع هذه الخدمات .

4- تضخم الأجهزة التي تقدم خدمات متشابهة مع إمكانية تقديمها من خلال جهاز واحد .

5- ضعف الأداء وعدم الإنجاز وهي السلوكيات الإدارية السلبية ذات العلاقة المعبرة عن عدم قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، ويتضمن سوء التنفيذ، ونقص الخبرة الفنية المطلوبة، وعدم قبول إنجازه من قبل رئيسه المباشر .

6- عدم الاقتصاد في الموارد المادية والبشرية .

7- عدم اعتماد الطرق والأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل.

8- ضعف الرقابة الممارسة على الأمور الإدارية والمالية .

أما (المؤمن, 2005) يرون أن معوقات التغيير هي:

1. **الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي:** حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير. وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر؛ أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بان عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير.
2. **الشعور بالأمان أو بالخوف**: قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدحرج في السلم الوظيفي، وهذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي؛ بالمقابل إذا تمكن قياديي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز.

3. **الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية:** قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دورا إيجابيا واقنعوا منقاديهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات.
4. **درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة:** إن الثقة الكاملة في قياديي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير ، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات. ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعد، غايات و الأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.
5. **الثقافة الفردية:** قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ملا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج. ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقيادييه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.

وتشير (الشوابكة، 2007) أن أسباب مقاومة الموظفين للتغيير على الرغم من أن التغيير هو الصفة الملازمة للتفوق والتميز وأنه ضرورة من ضروريات العمل الإداري في المنظمات هذه الأيام، إلا أنه يقاوم من الموظفين في المستويات الإدارية لأسباب عديدة متباينة هي:

1- أسباب تنظيمية موضوعية: وهي النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
2 - أسباب تنظيمية سياسية: وهي الناتجة من الخلل التنظيمي الذي يمكن أن يحدثه التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المنظمة.

3 - أسباب شخصية اجتماعية: الخوف من تغيير القيم الجماعية والعلاقات الاجتماعية والقائمة بين الموظفين، وأن مقاومة التغيير تزيد من تماسك وترابط الجماعة.

4 - أسباب شخصية اقتصادية: وتتمثل في خوف الموظفين من إلغاء الوظائف بسبب التقنية الجديدة وما يترتب عليه من تسريح العاملين من وظائفهم، إما لعدم ملاءمتهم لمتطلبات التغيير والتقنية الجديدة أو لعجزهم عن التكيف مع خصائص ومستلزمات العمل الجديدة، وهذا ما يجعلهم يناهضون أي جهود للتغيير.

5 - أسباب شخصية عاطفية: خوف الموظفين من المجهول، وارتياحهم للمألوف، يجعلهم يرفضون التغيير، ويتحفظون عليه ولإحساسهم بما يهدد مستقبلهم.

6 - أسباب قيمة ثقافية: إن عدم إلمام الموظفين بالثقافة التنظيمية بالمستوى العميق من المسلمات والاعتقادات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل بصورة غير مدركة، وتحدد بطريقة مسلمة غير قابلة للنقاش وكيفية رؤية المنظمة لنفسها ولبيئتها الخارجية.

7- أسباب فكرية معرفية: الجهل والانغلاق الفكري وعدم التعامل مع التجديد وقلة الدوافع للإنجاز وعدم الإدراك من قِبل الموظفين لعمليات التقنية وعدم المعرفة بالعقبات الموجودة في طريق التقدم والتطور للمجتمعات والمنظمات على حد سواء.

8 - أسباب تنسيقية: عدم إدراك أهمية التغيير وأنه قد يعود إلى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق والقائمين على التغيير والمنفذين.

الصراع التنظيمي:

مفهوم الصراع التنظيمي:

تزايد الاهتمام العالمي بموضوع الصراع في نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة في جميع النظم الإدارية، نتيجة التقدم العلمي، والتسارع التكنولوجي، والتطور الاجتماعي والاقتصادي، الذي انعكس على المجتمعات المختلفة ومؤسساتها

في حقبة اتسمت بالتنافس والتوترات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

والصراع (Conflict) ظاهرة سلوكية قديمة قدم الإنسان لكن الحديث فيهـا هـو محاولة إخضاعها للبحث العلمي بغية التوصل إلى إطار عام يقوم على أسس راسـخة تمكن من فهمها وكيفية التعامل معها .وفي بيئة العمل أولى الباحثون هـذا الموضـوع عناية خاصة لما له من تأثير بالغ على العلاقات بين الأفراد والجماعات وانعكاس ذلك على جوانب عديدة وهامة مثل :الرضا عن العمل، والضغط النفسي، ودوران العمـل، والولاء الوظيفي، والغياب، (Hackett, 1988: 17) وتأثير كل ذلك على مستوى الأداء في المنظمة.

إن مفهوم الصراع هو أحد المشاكل التي تواجه المهتمين بهذا الموضوع، فكثيرا ما كانت التعريفات متأثرة بالقيم المسيطرة على الباحثين، أو أنهـا تتـصف بالعموميـة والاتساع بالقدر الذي يجعلنا لا نستفيد منها .كما أن بعض المحللـين يخلطـون بـين الصراع وعناصر أخرى مثل المنافسة، إضافة إلى ذلك هناك من يدرس الصراع علـى مستوى الأفراد بينما آخرون يدرسونه على مستوى المنظمـات .ولتوضـيح مفهـوم الصراع نستعرض بعضا من تعريفاته مع تحديد المفهوم الذي سوف يستخدم في هـذه الدراسة.

ويعرفه ثوماس (Thomas, 1976) على أنه المراحل التي تبدأ عندما يـشعر أحـد الطرفين أن الطرف الثاني قد أحبط أو على وشك أن يحبط أحد أو بعض اهتماماته.

ويعرفه جراي وستارك(Gray & Stark. 1980) على أنه السلوك الـذي يتخـذه شخص أو مجموعة أشخاص أخرى من تحقيق أهداف معينة

يعرفه توسي وآخرون(Tosi, et.al, 1990) بأنه عدم الاتفاق والتوتر بين طرفين أو أكثر، وقد يكون بين الأفراد أو الجماعات

وعرف كوك وهانساكر (Cook & Hunsaker, 2001) الصراع بأنه عدم اتفـاق بين فردين أو أكثر مع إدراكهم بأن لديهم اهتمامات متعارضة.

وأشار تشير مرهون، وزملاؤه (Schermmerhorn &et.al, 2003)، إلى الصراع على أنه اختلاف الأطراف وعدم اتفاقها على موضوعات جوهرية أو لوجود تنـافر وجداني بينها.

ولعل تعريف رحيم (Rahim, 2001) للصراع شمل معظم ما قيل حول مفهوم الصراع، وعده عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتنافر بين الأفراد أو الجماعات أو داخل المنظمات وغيرها من الكائنات الاجتماعية، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، خاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لسد حاجات كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهم على الآخر في أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة.

وعرفه روبنز (Robbins, 2007)، بأنه العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلبياً أو يوشك على أن يؤثر سلبياً نحو ما يهتم به الطرف الأول.

وعلى الرغم من تباين وجهات النظر حول تعريف الصراع، إلا أنه يتبين من التعريفات السابقة، أنها تتضمن بعض السمات المشتركة، ولعل أهمها هو أن الصراع عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات والمنظمات وداخلها، ويدرك من خلالها وجود مصالح متعارضة أو تبايناً في القيم أو عدم التوازن في توزيع الموارد المشتركة؛ مما يفرز سلوكاً يتسم بالتعارض والإعاقة لإحباط مصالح الطرف الآخر وعرقلة أهدافه.

وتؤيد الدراسة التعريفات السابقة للصراع التنظيمي على أنه خلاف مدرك وعدم توافق، قد ينتج عنه حالة من التوتر، بحيث يسعى أحدهما إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخر لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أُحسنت إدارته.

إدارة الصراع التنظيمي Conflict Management :

تعد إدارة الصراع من الموضوعات المعقدة والمتشابكة وخاصة عند الانتقال من الحديث النظري إلى المعالجة العملية، فقد أشار(عساف، 1999) إلى أن عدداً من الدراسات توصلت إلى مجموعة من الافتراضات التي ينبغي إدراكها في عملية إدارة

الصراع وهي: أن التناقضات والصراعات أمر واقعي ولا يمكن تجنبها تمامـاً، وأن الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التغييـر والتجديـد وتعـارض المـصالح والاهتمامات.

وعرفت إدارة الصراع بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته، ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيضه عند ظهوره، (Umstot ,1988). في حين عرفها روبنز (Robbins, 2007). بأنها عملية استخدام الحلول والمثيـرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب به.

وقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع التنظيمي أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للـصراع، وقد وضع رحيم (Rahim, 2001) نموذجاً يتضمن أربـع خطـوات لعمليـة إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة والتي باعتقاده تفيد الإداري والمنظمـة فـي كيفيـة إدارة الصراع بفاعلية. وهذه الخطوات هي:

1- التشخيص Diagnosis :

وتتطلب عملية إدارة الصراع في البداية العمل علـى تـشخيص مـشكلات الصراع والتي تعد مهمة ضرورية للإداري لإدارة الصراع بكفاءة وفاعليـة، وقـد تأخذ خطوة التشخيص الشكل الرسمي أو غير الرسمي للتعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة مقدار الصراع الموجود لتحديد شدته، وتجري باستخدام مقيـاس الـصراع التنظيمي، فضلاً عن إجراء المقابلات المتعمقة مع الأفراد، وجمع البيانات وفحصها وتحليلها، وعملية التشخيص هي القاعدة الأساسية لخطة التدخل في الـصراع؛ لأن التدخل العملي بدون التشخيص العام يعني احتمالية حل المشكلة بصورة ظالمـة أو حل مشكلة أخرى غير معنية بالصراع(Quinn, et al, 1990).

2- التدخل Intervention : خطوة التدخل في الصراع تأتي من خلال إتباع أسلوبين أساسيين، هما:

العمليـات الإنـسانية (Human Processes) والبنيـة التقنيـة (Technical Structure) وتشمل العمليات الإنسانية على التدخل السلوكي مثل :الاتصال الفعـال، واتخاذ القرار، والقيادة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات ومعايير

وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين، مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلـم كيفيـة إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته، وغيرها مـن العمليـات التـي تضمن العمل المتناغم المنشود وفق نسق اجتماعي لزيادة فاعلية المنظمة(Cook, & Hunsaker., 2001).

أما التدخل البنيوي التقني فيرجع إلى ترتيب الأنشطة والفعاليـات وتـصنيف الوظائف، والتحديثات في الآلات والوسائل، والتعديل في بنيـة المنظمـة وبعـض العوامل النظمية؛ لزيادة فاعلية الأفراد والوحدات والأقـسام، وليـستطيع أعـضاء المنظمة بلوغ الأهداف المنشودة للمنظمة، ومن الضروري للإداري القيام بـإجراء التغذية الراجعة بهدف التقييم(Daft, 2001).

3- **مواجهة الصراع** : وهي خطوة مواجهة الصراع من خلال التعرف إلى درجـة شدة الصراع الوظيفي المتعلق بجوهر العمل، ودرجة شدة الصراع الوجداني غيـر الوظيفي الموجود بين الأفراد والجماعات في المنظمة، والذي قد لا يكـون ظـاهراً للعيان، وفيما إذا كانت هذه الدرجة متدنية جداً، أو متوسطةـ أو عالية؛ للعمل على زيادة شدة الصراع الوظيفي عند تدني مستواه، والتقليل منه في حال ارتفاع حدتـه والمحافظة على قدر معتدل منه، مع التقليل من حدة الصراع الوجـداني الانفعـالي الذي يؤثر سلبياً في المنظمة وأفرادها من خلال البحث عن مصادر نشوء الـصراع وأسبابه، ومحاولة التبديل والتغيير في مصادر حدوثـه، أو مـن خـلال اسـتخدام إستراتيجيات إدارة الصراع كأساليب متعددة والتي تعين الإداري في إدارته للصراع وكإجراء نوعي لحل المشكلات من خلال توظيف الإستراتيجية المناسبة وفق موقف الصراع، ذلك أن لكل إستراتيجية إيجابيتها وسلبياتها ومواقفهـا المناسـبة وغيـر المناسبة(Cook & Hunsaker, 2001).

4- **التعلم والفاعلية Learning & Effectiveness** : وتتطلب خطوة تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة في البداية تنفيذ خطوة تعليم أفـراد المنظمـة علـى كيفيـة إدارة الصراع، وهذا يستوجب تمتع القائد بعقلية متفتحة، وأن يكون قادراً علـى إحـداث التغيير في ثقافة المنظمة والتأثير في المرؤوسين وتشجيعهم ودفعهم للتعامـل مـع المشكلات بتفكير ناقد بعيد عن الحلول التقليدية، ومثير لإبداعاتهم، ولديه رؤية لجعل

أعمالهم تتسم بالتحدي وجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية لزيادة فاعلية المنظمـة وتحقيق أهدافها، مع إجراء عملية التقويم في كل خطوة من عمليات إدارة الـصراع ومن خلال التغذية الراجعة(Harris & Hartman, 1992).

مراحل حدوث عملية الصراع

عملية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد وداخل الجماعات في المنظمة وفق أنموذج (روبنز)(Robbins, 2007) يحدث وفق خمس مراحل رئيسة متسلسلة وهي:

1- مرحلـة إمكانيـة التعـارض والتنـاقض (Potential Opposition or Incompatibility)

هذه المرحلة قد تكون ناتجة عن ظروف ومواقف سابقة مرتبطـة بـضعف الاتصال مما يقود إلى صعوبة في الحصول على المعلومات الكافية وعدم تبادلها، أو ناتجة عن متغيرات وعوامل مرتبطة بشخصية الأفراد العاملين، أو لظروف تتعلـق بالبنية التنظيمية، مثل :حجم المنظمة والتخصص في العمل وعدم تفهـم الوحـدات الإدارية والأقسام لطبيعة أدوارها، أو بسبب أنظمة المكافآت والحوافز.

2- مرحلة المعرفة والشخصنة (Cognition and Personalization) : وتعد مـن أهم مراحل الصراع حيث يصبح التعارض والتناقض فعلياً وواقعياً ومعروفاً للفرد، ويشعر به شخصياً ووجدانياً فيتولد لديه القلق وأحياناً الإحباط والشعور بالعداء، ولا بد في هذه المرحلة من إدراك وفهم الظروف المساعدة في وقوع الصراع وتحديدها قبل تفاقمها وتحولها إلى مشاعر سلبية.

3- مرحلة العزم (Intentions) : في هذه المرحلة يصبح الصراع معلناً بين الأفراد المدركين للصراع فيما بينهم والذين يشعرون به وجدانياً، مما يستوجب عقد العـزم والنية للتعامل مع الصراع من خـلال اسـتخدام إسـتراتيجيات إدارة الـصراع: (التعاون، التنافس، التسوية، والتجنب، والمجاملة)، عبر توجه السلوك نحو بعـدين هما: بعد (التعاون) مع الآخرين والذي يحاول فيه احد الأطراف تلبيـة اهتمامـات طرف آخر وبعد (الحزم) الذي يحاول فيه طرف ما تلبية وإشباع حاجاته واهتماماته الذاتية.

4- مرحلة السلوك (Behavior) : هي مرحلة سلوكية يصبح الصراع فيها منظوراً

وواضحاً وتبدأ الأطراف المتصارعة في التفكير في موقف الصراع كعملية ديناميكية تفاعلية، وتعد مرحلة الاستعداد لتوجيه الاهتمام نحو الصراع حول جـوهر العمـل لتقليله في حالة شدته أو استثارته في حالة عدم وجوده، والتعامـل معـه بتوظيـف تقنيات إدارة الصراع مثل : حل المشكلات ببحثها وجهـاً لوجـه ودعـم الأهـداف والاتصال وغيرها.

5- مرحلة مخرجات الصراع (Conflict Outcomes): هي مرحلة الفعل ورد الفعل بين الأطراف المتصارعة فقد تكون حصيلة الصراع وظيفية بناءة (إيجابيه) مؤدية إلى تحسين في الأداء الوظيفي للجماعات، وقد تكون وظيفية هدامة (سلبيه) تـؤدي إلى الحد من الأداء الوظيفي.

أنواع الصراع:

صنف الصراع إلى عدة أنماط، واستند بعض الباحثين في تصنيف أنماطه على أساس مصدر نشوء الصراع فيما بين الأفراد وداخل الجماعات، بينما ارتكز البعض الآخر في تصنيف أنماطه على أساس مستويات حدوثه بـين الأفـراد والجماعـات وداخلها وبين المنظمات، وفيما يأتي توضيح لتصنيف لأنواع الصراع:

أولاً: أنواع الصراع وفقاً لمستوياته ينقسم إلى

أ. **صراع الفرد مع ذاته :**

عندما يكون الفرد بين خيارين لا بد من أن يختار أحدهما فإنه سيختار الأفضل بالتأكيد، ولكن عندما تكون هذه الخيارات تتقارب بدرجة عالية فإنه سـيكون فـي صراع مع ذاته أيهما يختار، وهناك ثلاثة أشكال مـن صـراع الفـرد مـع ذاتـه (القاضي، 1984، الشخص، 1994؛ هاشم، 1984).

1. صراع الإقبال: وينشأ هذا النوع عندما يكون على الفرد أن يختـار بـين بديلين جيدين بالنسبة له، كالصراع الذي يعيشه المـدير الـذي يريـد أن يوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه، ولكن من ناحيـة أخـرى هنـاك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة ، ويسمى هذا النـوع أيـضا بتناقض الأهداف الايجابية.
2. صراع الإقبال: وينشأ عندما يتعامل الفرد مع موقف فيه جوانـب سـلبية

وجوانب ايجابية بقدر متقارب، كأن يسعى الموظف لتحقيق هدف معين في العمل ، ولكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملائه فيصبح في موقف صراع مع ذاته هل يستمر في السعي نحو تحقيق هذا الهدف أم يتراجع.

3. صراع الأحجام: وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بأن يبقى في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة ، أو أن يقدم استقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى.

ويرى (محمد، 1997) أن صراع الفرد مع نفسه يحدث عندما يتعرض الفرد لحالات من الإحباط لوجود عائق يحول دون تحقيق الفرد لهدفه الذي يسعى إليه، أو عندما لا يكون الفرد متأكداً مما هو مطلوب منه ، أو عندما تتعارض توقعات الآخرين للدور المطلوب منه، أو عندما يطالب بانجاز مهام تفوق طاقاته وقدراته.

ب. الصراع بين الأفراد: وينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر، ويمكن رده إلى مصدرين هما: الأول: هو عدم الاتفاق على السياسات والخط أو التنفيذ، والثاني: يضم المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم التعاون والرفض. وبما أن المنظمات تنجز أعمالاً من خلال هذه الجماعات فإن هذا النوع من الصراع يجعل عملية التنسيق والتعاون في أداء مهام العمل داخل المنظمة صعباً جدا، وبما أن الصراع بين الجماعات كمثل الصراع بين الأفراد قد يكون ايجابيا أو سلبياً فإن على المدير في حالة نشوء الصراع بين الجماعات تعزيز التعاون بينهما وتجنب الإرباك الوظيفي الناجم عن حدوث هذا الصراع، وهناك خصائص تسود الجماعات المتنازعة نورد منها (حريم ، 1997 : 250).

1. هناك تمييز ومقارنة واضحة بين " نحن "(داخل الجماعة) و "هم" (خارج الجماعة).
2. الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسكاً وتتوحد لتشكل جبهة متراصة لتهزم الجماعات الأخرى.
3. المشاعر الايجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنتقل إلى أعضاء الجماعة الثانية، وينظر لأفراد الجماعة الأخرى على أنهم أعداء.

4. أعضاء الجماعة المهددة يشعرون أنهم متفوقون وغالبا ما يبالغون في قـوتهم ويقللون من قوة أعضاء الجماعات الأخرى.
5. يقل مقدار الاتصالات بين الجماعات المتنازعة، وإذا كان هناك أي اتصال فهو يتصف بالعداوة والنقد السلبي.
6. إذا كانت الجماعة خاسرة، يقل تماسك أعضائها ويعيشون قلقاً متزايـدا فيمـا بينهم، ويبحثون عن كبش فداء ليضعوا عليه اللوم في حال فشلهم .

ثانياً. أنواع الصراع وفقاً لاتجاهاته (الديب، 1987:11-12).

1. الصراع التنظيمي الأفقي:

ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة ، أو بـين وحـدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، وتربط فيما بينهما غالبـا علاقة اعتماد مشترك.

2. الصراع التنظيمي الرأسي:

ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مـستويات تنظيميـة مختلفـة، كاختلاف الرؤساء مع المرؤوسين.

ثالثاً. أنواع الصراع وفقاً لآثاره فينقسم إلى:

1. آثار ايجابية تتمثل في(السويلم، 2001):

1. اختلاف الخصائص الشخصية لجماعة ما قد يقود إلى الإبداع في حل المشكلات.
2. إن عدم الاتفاق يبرز أفكارا جديدة تعمـل علـى اسـتبدال الـسلوك المرغوب بغير المرغوب.
3. يعمل على تماسك الجماعة عندما تكون في خـلاف معـه جماعـات أخرى.
4. قد يقود إلى إحداث تغييرات في الأوضاع القائمة في المنظمة ويزيـد من حيويتها وفعاليتها .
5. يعمل على فتح قنوات اتصال جديـدة ممـا يعمـق الثقـة ، ويـوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها.

6. يكون خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلاً .
7. يعتبر غالباً منفذاً للتوترات الحبيسة الناتجة من تعارض أو اختلاف الدوافع والحاجات في ممارسات السلوك الإنساني في التنظيم.
8. إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع .
9. يولد مزيدا من الطاقة لدى الأفراد، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة فإنه يوقظهم ويحركهم.

2. الآثار السلبية وتتمثل في(الرويلي، 2003):

1. إعاقة وصول المنظمة لتحقيق أهدافها.
2. تعطيل آلية اتخاذ القرارات.
3. يقود إلى هدر الجهود والوقت والموارد نتيجة الانشغال به.
4. يؤدي إلى جواً من عدم الثقة واحترام الذات، وسوء العلاقات بين العاملين.
5. يساعد على ظهور المصالح الشخصية، وبروز الأنانية والاستئثار بالمصالح .
6. يتسبب في زيادة الضغوط النفسية والعاطفية والوجدانية للأفراد التي قد تسبب ترك بعضهم للعمل.
7. ينمي الشعور بالخسارة، وانخفاض الروح المعنوية، والإحباط لدى الأفراد والجماعات نتيجة لعدم القدرة على التكيف مع مواقف الصراعات المتعارضة.

رابعاً. أنواع الصراع وفقاً لتنظيمه (الدهان، 1980 :269) والمشار له في (البلبيسي، 2003) .

1. الصراع المنظم: وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأعمال التي تتطلب تضامناً جماعيا ويتم استخدام المفاوضات للوصول للأهداف ، وفي حالة الفشل في تحقيق الأهداف يتم لجوء هذه الجماعات لوسائل أخرى

كعدم التعاون مثلاً .

2. الصراع غير المنظم : وفي هذا الصراع تستخدم فيه الوسـائل الفرديـة للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل .

خامساً. أنواع الصراع وفقاً للتخطيط (الدهان، 1980 :269) والمشار له فـي (الحر، 2008)

1. الصراع المخطط أو الاستراتيجي: وهو الصراع المقصود والذي يتم الـدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، ويكون لتعزيز المـصالح الشخـصية للفـرد أو المجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه، وكل من يقـف ضد تحقيق هذا لأهدف يعتبر خصما .
2. الصراع غير المخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود والـذي ينـتج ويتطور نتيجة لظروف معينة.

سادساً : أنواع الصراع وفقاً لمصادره (الشخص، 1994)

1. الصراع الانفعالي: ويحدث عنـدما تـشعر الأطـراف المتـصارعة أن مشاعرها وانفعالاته غير متطابقة أو غير منسجمة .
2. الصراع من أجل المصادر: ويحدث عندما تتصارع الأطراف من أجـل مصادر نادرة سواء أكانت هذه المصادر مادية أم معنوية، كأن يتـصارع أكثر من موظف على منصب واحد .
3. الصراع من أجل القيم، ويحدث عندما تختلف قيم الأطـراف المتنازعـة حول قضية معينة كأن يختلف مديران أو أكثر على منح بدلات للموظفين.
4. صراع الهدف: يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة.
5. الصراع الفكري: عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرهـا أو إدراكهاتها غير متوافقة ؛ فيبدأ الصراع الفكري بين هـذه الأطـراف خاصة عندما يتعلق الموضوع باتخاذ قرارات .
6. صراع حول الضرورة: في حالة عدم الاتفاق على ضرورة المهمـة أو العمل بين أعضاء جماعة ما فإن صراعاً يحدث بينهم كونهم غير متفقين

أساسا على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة .

العلاقة بين التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي:

أضحت عملية التغيير ظاهرة حتمية تؤثر فـي العلاقـات الإنـسانية بكافـة صورها وأشكالها، سواء في حركتها الاجتماعية أو الاقتصادية، فالتغيير واضح في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين أنفسهم، والتغيير لا يقتصر فقـط على الأنظمة الاجتماعية أو الإداريـة، بـل يمتـد ليـشمل الأنظمـة البيولوجيـة والتكنولوجية، فهناك تغيير في الطبيعة مثل ما هناك تغيير في المجتمعات والكـون بمعناه الواسع، إذ يمكن القول أن التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة من بيولوجية وتكنولوجية واجتماعية(Kotter, 1997).

أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلـق بالوقـت والجهـد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانيات الماديـة والبشرية لدعم التغيير. ويرى (Nadler, 1998; Morris and Roben, 1995) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التـدريب والتطـوير خـلال مختلف مراحل التغيير. وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثـل فـي مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغييـر، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغييـر يـسير حـسب الخطة. فقد أكدت الدراسات (Maurer, 1996; Strebel, 1994) أن أسباب فـشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير. لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير، كما أن التغير التنظيمي لا يقتصر على تغيير الجوانب الماديـة فقط بل يتعدى إلى النسق الاجتماعي للمنظمة، فالتغيير يـستلزم تنظيمهـا للجانـب البشري، ولذلك فإن كل تغيير يحدث في المنظمة يصاحبه بالضرورة تغييـر فـي جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العاملين بها، هذا وقد يحدث الـصراع وفـق عدة مستويات، فقد يحدث على مستوى الفرد نفسه وداخله وهو ما يسمى بالـصراع الفردي بسبب ما يقوم به الفرد من أدوار متنوعة أو لتناقض الأهداف التي يـسعى لها، حيث يجد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهـا لعدم تمكنه من تحقيقها معاً، وقد يحدث بين طرفين أو أكثر كالأفراد والجماعات وداخلها وبـين

المنظمات (القريوتي، 2004) نظراً لتباين اتجاهات الأفراد وردود أفعالهم المـؤثرة في شخصياتهم وفلسفتهم للحياة، فقد يتواجد في المنظمة بعض الأفراد العدائيين فـي طباعهم أو سلبيي السلوك، في حين يتصف آخرون بالإلحاح الشديد، والبعض لديهم طموح ويدركون ذاتهم ويفهمون أنفسهم ولديهم القدرة على ضبط النفس، وآخـرون محدودي الطموح. وقد يفضل بعض العاملين التعاون والعمل مع الآخرين، في حين أن البعض الآخر يميلون للعمل الفردي، وقد يرغب بعض الإداريين فـي الاعتمـاد على آراء الآخرين عند اتخاذهم للقرارات، ويميل البعض إلى إبعاد الآخـرين عـن مشاركتهم في اتخاذ القرار، وقد يكون للبعض قدرة عالية علـى احتمـال الـشدائد والتسامح، وآخرون يستجيبون وجدانياً ويجعلون من قضية ما تحدياً شخـصياً لهـم (Harris & Hartman, 1992 : 314).

ومن العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصراع، حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والأقسام، فضـلاً عن نوعيـة الأفراد العاملين فيهـا والـراغبين فـي التفكيـر المنفصل والمنفرد في العمل بعيداً عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد (Harris & Hartman, 1992: 319). والمؤسسة الفاعلة هي التي تبني علاقة بين الأفراد والجماعـات والأقسام مع وضع كافـة التسهيلات أمامهم لتحقيق الأهـداف المرجوة، وقد تقود الاعتماديـة المتبادلة الكليـة أو الجزئيـة بيـن الأفـراد والوحدات والأقسام إلى وقوع صراعات بسبب التباين في سبل تحقيـق الأهـداف، والمطالبة بالموارد، والوقت اللازم لإنجاز المهام في ظـل تفـاوت الـسلطة بـين الأفراد(Cook & Hunsaker, 2001: 378)، وقد ينشأ الصراع عند وجود تفاوت في المستويات الوظيفية على الرغم من تماثل الدرجات أو المسميات الوظيفية حيث يحدد تشابك وتداخل في الأعمال، دون خضوعها لعملية وصفية محددة، فضلاً عـن تفشي ظاهرة الشللية في المؤسسات: كالتنظيمات غير الرسمية، أو بسبب طبيعة القيم التي تتمحور حولها، والمغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسـع فـي دعمه وتطبيقه وربطه بسياسة موسعة للمكافآت والحوافز الماديـة والمعنويـة فـي محاولة لإطلاق القدرات الإبداعية من أجل مضاعفة إنتاجية المنظمات كماً ونوعـاً. وعلى الرغم من أهمية هذا الاتجاه إلا إنه قد يؤدي إلى حدوث حساسيات شخـصية

بين العاملين أفراداً وجماعات وبصورة ترقى إلى شكل من أشكال الصراع في ظل عدم وجود معايير محددة ودقيقة لقياس فعالية أدائهم. (عساف، 1999: 250).

ولقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التـي تأخـذ وقتا ليس باليسير من أوقات المدير، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التـي يتولاها، فإنه أيضا يخصص جزءا من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعايش المنظمات، ويرتبط الـصراع التنظيمـي بالدرجـة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفـراد، وحيـث أن كـل فـرد يـسعى إلـى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وإن هذه الفوائد يمكـن تحقيقهـا بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث تعارض بين أهـداف الفـرد وأهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة وأفـراد آخـرين داخل التنظيم ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد وجماعـات تنظيميـه، يمكـن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي، ذلك إن الصراع التنظيمي قد يكون سببا في بعض المشكلات التنظيمية خاصة ما يتعلـق بمـشكلة الأداء المـنخفض، دوران العمل، الغياب وفي بعض الأحيان ترك العمل(Zinober, 1990).

2 .2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما أن الدراسات الميدانية في البيئة العربية، كانت محدودة جداً:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (الجهني، 2008) دراسة بعنوان" أثر ممارسة التخطيط الاسـتراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبـوك فـي المملكـة العربيـة

السعودية "، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في المستويات العليـا في الدوائر الحكومية في مدينة تبوك بلغ تعدادها الصافي(302) موظفاً وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أن تصورات المبحوثين حول التغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

2- وجود أثر لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، فـي الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

وفي دراسة قامت بها (الحر، 2008) بعنوان" اثر الأنماط القيادية على أسـاليب إدارة الصراع من وجه نظر المديرين في الوزارات الأردنيـة"، وتكـون مجتمـع الدراسة من جميع الأمناء العامين و مساعديهم، و المدراء العامين و مـساعديهم و المدراء ومساعديهم بالإضافة إلى رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب، و البالغ عددهم (397) وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. شيوع النمط الديمقراطي لدى المديرين في الوزارات الأردنية.
2. أن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً لدى المـديرين فـي الـوزارات الأردنية هو أسلوب التعاون.
3. وجود اثر للأنماط القيادية في أساليب إدارة الـصراع مـن وجـه نظـر المديرين في الوزارات الأردنية

وأجرت (الشوابكة، 2007)، دراسة بعنوان "درجة مقاومة التغيير التنظيمـي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم فـي الأردن وعلاقتهـا بالفاعليـة التنظيمية . وهدفت هذه الدراسة إلى تقصي درجة مقاومة التغيير التنظيمـي لـدى القيادة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لتلك المديريات، وشملت عينة الدراسة (246) مبحوثاً، وأشارت نتائج الدراسة إلـى أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، كانت ضعيفة، فيما أظهرت النتائج أن درجة الفاعلية التنظيمية في تلـك المديريات كانت عالية. ولم تظهر النتائج الكلية للدراسة فروقاً ذات دلالة إحـصائية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومـة القـادة الإداريـين للتغيير التنظيمي، ولدرجة الفاعلية التنظيمية في مـديريات التربيـة والتعلـيم فـي

الأردن، من وجهة نظر القادة التربويين، تعزى إلى متغيرات الجـنس، أو المؤهـل العليم، أو الخبرة الإدارية، أو المركز الوظيفي. أما بالنسبة للعلاقة بين درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وبين الفاعلية التنظيمية لهذه المديريات، من وجهة نظر القادة الإداريـين أنفـسهم، فقـد أظهرت النتائج أن تلك العلاقة كانت سلبية قوية (كلما ارتفعت درجة مقاومة التغيير انخفضت الفاعلية التنظيمية

أما دراسة (الفارسي، 2006)، فجاءت بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية". وهدفت إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تحليل وصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، علاقات الموظفين)، والعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الموظفين، الخبرة العملية)، على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، والكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات، وشملت عينة الدراسة (527) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة فـي: تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البـشرية، والاسـتقطاب، والاختيـار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين، في تحقيـق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة المـوارد البـشرية فـي تحقيق التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية والمتغيـرات الوظيفيـة (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية).

وأجرى (المعشر، 2005)، دراسة بعنوان: "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعـة لإدارة الصراع التنظيمي المتمثلة بأساليب (التسوية، والتنـافس، والتعـاون، والمجاملـة،

والتجنب) في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن وهي: (الكرك، ومعان، والطفيلية) وقد تم التعامل مع الصراع بخمسة أساليب مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها بليك وموتون (Blake & Mouton, 1964) وقام بتطويرها توماس وكيلمان (Thomas & Kilmann, 1976) لقياس الصراع وهذه الأساليب هي: أسلوب التعاون، وأسلوب التنافس، أو الإجبار، وأسلوب التسوية، أو التوفيق، وأسلوب التجنب، وأسلوب المجاملة (التنازل). وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (498) موظفاً جمعت منهم البيانات والمعلومات من خلال استبانه صممت لهذه الغاية. وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها: أن تقييم المرؤوسين العاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع، أظهر أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً، تلاه أسلوب التسوية فأسلوب التنافس، فأسلوب التجنب، وأخيراً، أسلوب التنازل.

وقام (الحوامدة، والهيتي، 2004) بدراسة بعنوان" عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها (دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والأسمنت والبوتاس الأردنية)" ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية، وبين نتائج التغيير.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية، وبين نتائج التغيير.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغير الداخلية، وبين مستوى إدراك عملية التغيير.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية، وبين مستوى إدراك عملية التغيير.

وفي دراسة أجرها (الرقاد، 2004) بعنوان" إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في مستشفيات القطاع العام والخاص في الأردن"، وكانت النتائج على النحو التالي: تعزى الصراعات التنظيمية في مستشفيات القطاع العام والخاص في الأردن لأسباب تنظيمية وشخصية.

1. تعد الأسباب الشخصية للصراع للمدير الأردني في المستشفيات لها علاقة أكبر من الناحية التنظيمية في الصراع.
2. يستخدم مديرو مستشفيات القطاعين العام والخاص في الأردن أساليب إدارة الصراع (أسلوب التعاون، الحل الوسط، التجنب، التنازل، التنافس) في إدارة الصراع الوظيفي.
3. يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في مستشفيات القطاع العام وتلك التي يستخدمها المديرون في مستشفيات القطاع الخاص في الأردن، وتمثل هذه الفروقات لصالح القطاع الخاص .
4. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في مدى فاعلية أساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل المديرين في مستشفيات القطاعين العام والخاص.
5. لا يوجد أثر للخبرة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل المديرين بينما يوجد أثر لكل من العمر، المؤهل العلمي، عدد العاملين. توجد علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات، وتعتبر هذه العلاقة ضعيفة.

وأجرت (البلبيسي، 2003) دراسة بعنوان"إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي." ومن أبرز نتائج الدراسة:

1. أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع تستخدم من قبل المعلمين والمديرات في المدارس الثانوية العامة وفق تصور معلميهم.
2. أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة كان مرتفعاً نسبياً.
3. وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع :(التسوية، والتجنب، الهيمنة، الإرضاء) التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين إستراتيجية إدارة الصراع (التكامل) التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

4. وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع (التجنب الإرضاء، الهيمنة، التسوية) التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كما بينت الدراسة أن العلاقة ألارتباطيه بين إستراتيجية التكامل ومستوى الالتزام التنظيمي إيجابية الاتجاه، لكنها ليست ذات دلالة إحصائية.

وقام (حريم، 2003)، بدراسة بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانيه على القطاع المصرفي في الأردن". هدفت إلى التعرف على أساليب الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية في الأردن، وتحديد أي الأساليب الأكثر تطبيقاً وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق أساليب الصراع، تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، والجنس. وأشارت نتائج الدراسة إلى ميل عينة الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع الآتية بالترتيب: التعاون، فالمساومة، فالإجبار، فالتهرب، فالتنازل. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة أعلاه تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية.

أما دراسة (الزومان، 2003) فجاءت بعنوان: "أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي". وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها غالبية المديرين في الأجهزة الحكومية المركزية يوافقون على إحداث التغيير التنظيمي في الإدارات التي يعملون بها، إضافة إلى وجود ثماني قيم تنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية المبحوثة وهي الدفاع والقوى والعدالة واستغلال الفرص والمنافسة والنظام والقانون وفرق العمل والفعالية كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين المرتبة الوظيفية التي يشغلها المدير وكل من قيمة الكفاءة والعدالة واستغلال الفرص، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين الخبرة وكل من قيمة الصفوة والاقتصاد والكفاءة والمنافسة والفعالية وفرق العمل والنظام والقانون واستغلال الفرص والعدالة.

وأجرى (وشاحي، 2002)، دراسة بعنوان: "إدارة الـصراع التنظيمـي لـدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين". وتوصلت الدراسة إلـى أن أسـاليب التسوية والتعاون والتجنب كانت الأكثر شيوعاً، بينمـا كانـت أسـاليب المنافـسة والمجاملة الأقل شيوعاً لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة، كذلك وجد أن هنـاك اختلافاً بين الإداريين في اسـتخدام أسـاليب إدارة الـصراع تعـزى للمتغيـرات الشخصية، فقد تبين أن الذكور يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثـر من الإناث، بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور، كمـا لـوحظ أن حملة درجة البكالوريوس يميلون إلى استخدام أسلوب التسوية، أمـا حملـة درجـة الماجستير فيميلون إلى استخدام أسلوب التجنب. بينما يستخدم حملة شهادة الدراسـة الثانوية العامة أسلوب المنافسة.

وأجرى (مناع، 2002) دراسة بعنوان : "تحـديات التغييـر واسـتراتيجيات إدارتها: دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية". ومن أهـم نتـائج الدراسة وجود عوامل رئيسة لتحديثات التغيير تمثلـت فـي : ضـعف التخطـيط والاستعداد للتغير، ضعف مشاركة الموظفين، قلة الموارد المادية والبشرية، الخوف من نتائج التغير، عدم الاستعداد الفني للتغير، عدم وضوح أبعاد التغييـر لـلإدارة العليا، وأخيراً سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين ، كما بينت الدراسة أن أهم عوامل تحديثات التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين ، ضعف التخطيط والاستعداد للتغير، عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، الخـوف مـن نتـائج التغيير كخوف بعض المسئولين من فقد مراكزهم الوظيفية، أو بعض الامتيـازات، سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين.

وأجرى (العمري، 2002) بعنوان: "تحديثات التغيير واستراتيجيات إدارتها: دراسة تطبيقية على تجربة الاتصالات السعودية"، وتوصلت الدراسة إلى مجموعـة من النتائج كان من أهمها: وجود عوامل رئيسية لتحديثات التغيير تمثلت في: ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، ضعف مشاركة المـوظفين ، قلـة المـوارد الماديـة والبشرية، الخوف من نتائج التغيير، عدم الاستعداد الفني للتغيير، عدم وضوح أبعاد

التغيير للإدارة العليا، وأخيراً سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين، كما بينت الدراسة أن أهم عوامل تحديثات التغيير هو ضعف مـشاركة المـوظفين، ضـعف التخطيط والاستعداد للتغيير، وعدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا ممـا يجعـل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنهـا مـن تحقيـق أهدافها، الخوف من نتائج التغيير كخوف بعض المـسؤولين مـن فقـد مراكـزهم الوظيفية، أو بعض الامتيازات ، سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين

وقامت (رمضان، 2001)، بدراسة بعنوان: "إدارة الصراع الشخصي وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعـة دمـشق". وهـدفت الدراسة إلى تحديد أي أساليب الصراع أكثر فائدة وأيها أكثر ضرراً للمنظمة وكذلك كيفية إدارة الصراع. وتوصلت الدراسة على أن هناك أساليب لإدارة الصراع تطبق على مستوى الفرد والجماعة، وتبين أن هذه الأساليب متباينة بـين كليـات جامعـة دمشق.

وأجرى (قطن، 2001) دراسة بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان " توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في ممارسة المـديرين والمديرات لأسلوب التجنب فقط، حيث أن الذكور أكثر اسـتخداماً لأسـلوب التجنب من الإناث.
2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهـل العلمـي فـي ممارسة المديرين والمديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير خبرة المديرين في ممارسـتهم لأسلوب استخدام السلطة فقط.

أما دراسة (عبد الرحمن، 2000) بعنوان :"العوامل المـؤثرة فـي اتجاهـات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العامة بدولـة الإمارات العربية المتحدة". وقد أشارت النتائج إلـى أن التعلـيم الجـامعي وفـوق الجامعي ومدة العمل في المؤسسة والمسؤولية الشخـصية كأحـد محـاور الثقافـة التنظيمية تؤثر تأثيراً موجباً ومعنوياً في اتجاهات العاملين الإدراكي نحـو التغييـر

التنظيمي، بينما يؤثر التعليم فوق الجامعي والشعور بروح الإخوة والصداقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية تأثيرا موجباً ومعنويا في اتجاهات العاملين العاطفي (الوجداني) نحو التغيير التنظيمي. من جانب آخر يؤثر التعليم فوق الجامعي تأثيراً موجباً على اتجاهات العاملين النزوعي نحو التغيير التنظيمي. في حين لا يؤثر العمر والنوع ومستوى الوظيفي وبقية محاور الثقافة التنظيمية في أي من محاور الاتجاهات الثلاثة نحو التغيير التنظيمي .

أما دراسة المشيقح (2000)، فجاءت بعنوان: "إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية : مراجعة للأدبيات وتطوير إطار نظري". وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- تم معرفة تأثير بعض العوامل البيئية مثل حجم ونوع المشروع على طبيعة النزاع.
2- النزاعات الشخصية بين الأفراد تعتبر عاملاً مؤثراً على الأسلوب المستخدم في إدارة النزاع الخاص في الأعمال الإنشائية.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى دنيس وشرادير (Dennis R. Self, Schraeder, 2009) دراسة بعنوان" Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance" وهدفت إلى تعزيز سبل نجاح التغيير التنظيمي، وذلك من خلال مطابقة استراتيجيات الاستعداد للتغيير في المنظمات الهنغارية في الإصلاح المؤسسي، وتعزيز آليات المراقبة.

وشملت عينة الدراسة (165) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الهنغارية أبدت اهتماماً بالإصلاح المؤسسي كأداة لنجاح التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أهم عوامل مقاومة التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، ضعف التخطيط والاستعداد للتغير، عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

وفي دراسة قام بهـا كانينغهـام وآخـرون (Cunningham et.al, 2009) بعنوان" Implementing change in public sector organizations " بهـدف التعرف على آليات تنفيذ التغيير التنظيمي في ثلاث منظمات من منظمات القطـاع العام البريطانية، ثلاث منظمات القطاع العام، وتكونت عينة الدراسة من (23) مـن كبار المسؤولين التنفيذيين. ولقد استخدمت نماذج التغيير التنظيمي الثلاث وذلك لبيان أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة، هيكلية، تكنولوجيـة، وسـلوكية صممت لزيادة الفاعلية والكفاءة من خلال محاور تمثل(تحسين العمليـات التقنيـة، تحسين القيادة، الإدارة، ومهارات التدريب، تحسين الاتصالات ومشاركة العـاملين، تحسين علاقات المستهلك، تحسين البيئة محل العمـل، تمكـين العـاملين، وتبـديل علاقات السلطة).

وأجرى غارفين وروبرتو (Garven& Roberto , 2006) بعنوان (Change through Persuasion) بهدف التعرف على كيفية التغلب على فشل القيادات فـي إعداد الموظفين للتغيير ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديد من الجهات والمنظمات الحكومية والخاصـة والخيريـة فـي أوروبا ، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

أ- ضرورة أن يتبنى القادة حملة إقناع فعالة للموظفين تبدأ قبل وقت مناسـب مـن إحداث التغيير.

ب-تكوين جبهة عمل قوية داعمة للتغيير وقادرة على التأثير في العاملين .

ج- ضرورة بيان اختلاف خطط التغيير عن السابق وفعاليتها .

د- تهيئة الأجواء والظروف المناسبة لقبول التغيير ، وعلى الأخـص الـصراعات الوظيفية.

ه- ضرورة اهتمام القادة بمشاعر وأحاسيس العاملين وتوجيهها نحو تفهـم التغييـر وقبلوه.

و- أهمية المحافظة على السلوكيات الجديدة الداعمة للتغيـر ، والمنـاخ الايجـابي للمنظمة.

ز- ضرورة إعطاء الفرصة للعالمين في حل المشاكل وتمكينهم وتوجيههم باستمرار

وقام دراسة كوتر(Kotter , 2006) بعنـوان (Leading Change : Why Transformation Efforts Fail) بهدف التعرف على قيادة التغيير وعلى أسباب فشل التحول إلى التغيير، وعلى أسباب عدم نجاح أكثر من مئـة منظمـة أمريكيـة وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصـفي مـن خلال أسلوب دراسة الحالة والمعايشة الواقعية، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن عملية التغيير الناجحة تمر عبر تدرج مرحلي تتطلب وقتا طـويلاً ، وقيادة فاعله، وأن ارتكاب الأخطاء في أي مرحلة من مراحل التغيير يفـرز آثـاراً مدمرة قد تفشل العملية برمتها.

أما ابراهامـسون (Abrahamson, 2006) فقـد أجـرى دراسـة بعنـوان (Change Without Pain) (التغيير بدون آلم) بهدف معرفة كيف يمكن أن تتغير المنظمات بنجاح في ظل معارضة العاملين . وقدك استخدم الباحث فـي دراسـته المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن كثيراً من المنظمات تتغير ومع ذلك تفنى؛ لكون التغيير يتمتع بقوة يمكن أن تـدمر المنظمة، وأن تستبدل المنظمات مبادرات التغيير الجذرية الواسعة النطاق، بعمليات تغيير طبيعية صغرى مدروسة بعناية، باستخدام عمليات ترقيع (إصلاح) واسعة أو محدودة النطاق. والنتيجة هي دينامكية الاستقرار تتيح التغيير للمنظمة دون فواجـع تذرك، وبما يعزز أي محاولات تغيير جديدة، وأن تترك المنظمات فكرة التغيير بلا توقف حتى تنجح في التغيير، وبدلاً من ذلك ينبغي توزيع مبادرات التغيير الرئيسية بين فترات تغيير طبيعية قصيرة مدروسة بعناية، باستخدام عمليات الإصلاح، وبذلك يمكن للمنظمات القيام بتغيير شامل بنهج يسمى ديناميكية الاستقرار، وأن ديناميكيـة الاستقرار عبارة عن علمية بذل القادة جهود تغيير مستمرة ولكن محـدودة نـسبياً تشمل إعادة تنظيم الممارسات القائمة ونماذج العمل المطبقة، بدلاً مـن اسـتحداث ممارسات ونماذج عمل جديدة، وأن دينامية الاستقرار تتطلب من القادة ما يمـسى وتيرة التغيير، حيث ينبغي أن تتم التغيرات الواسعة النطاق والمحدودة في فتـرات زمنية دقيقة وصحيحة.

وقام ستريبيل (Strebel , 2006) بدراسة بعنوان (Why Do People Resist Change) بهدف التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة، حيث توصلات الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- ضرورة أن ينظر المدراء للتغيير بنفس الطريقة التي يراها بها العاملون.

ب- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مصالح العاملين عندما يمس التغيير التعاقدات والاتفاقات الوظيفية.

ج- أهمية تحديد متطلبات التغير بشكل واضح واستبعاد غير المتعاونين .

وفي دراسة قام بها بريوير (Brewer,2002)، بعنوان: " Organizational Status and Conflict Management Styles". حالة المنظمة وأنماط إدارة الصراع.

أجريت هذه الدراسة في جنوب أستراليا لاختبار العلاقة بين دور الجنس وحالة المنظمة وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في ثلاث منظمات متشابهة، وشملت الدراسة عينة من (118) فرداً وبمقارنة الدور وجد أن دور الإناث سجل درجة أعلى في نموذج التجنب للصراع بينما وجد أن للذكور دوراً مسيطراً في نموذج إدارة الصراع، وسجلت الدراسة للإدارة الدنيا دوراً هاماً في الطاعة وتفادي الصراع، بينما كان للإدارة العليا دوراً مهماً في نموذج احتواء الصراع.

أما دراسة بيجلز وجرين(Paglis & Green, 2002) بعنوان" دافعية المديرين نحو قيادة التغيير" وهدفت الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير في المنظمات اليونانية، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي والتنظيمي لكفاءة المديرين في قيادة التغيير بمقارنة ثلاثة أبعاد: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، وتأثير الآخرين داخل المؤسسة، والتغلب على مشكلات، وقد توصلات الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وتأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير، وقد وجد أيضاً تفاعلا بين تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجد أيضاً علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية للمديرين مثل احترام وتقدير الذات، القدرات، وطبيعة العمل.

أما دراسة ويلت (Welt, 2000)، فجـاءت بعنـوان " Conflict Management Styles of: Middle School Principals compared to Comprehensive high school Principals "، (أساليب إدارة الصراع : مقارنة شاملة لمديري المـدارس المتوسطة بالمدارس الثانوية) وهدفت هذه الدراسة لمقارنة أساليب إدارة الصراع بين مديري المدارس فيما يتعلق بالتوجـه الشخـصي لإدارة الـصراع بـين الأفـراد، والأسلوب المختار لإدارة الصراع، والرغبة في التغيير في ولاية كاليفورنيـا فـي الولايات المتحدة، وأظهرت النتائج عدم وجود فـروق جوهريـة بـين مجمـوعتي المديرين في توجههم الشخصي لأساليب إدارة الصراع ما عدا أسلوب التسوية حيث يوجد فروق لصالح مديري المدارس المتوسطة، وبينت الدراسة عدم وجود فـروق جوهرية بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس العليا الشاملة في اختيار أساليب إدارة الصراع تعزى للمستوى التعليمي، والخبرة الإدارية، والرغبـة فـي التغيير، ووجدت الدراسة أن المديرين يمتلكون الخبرة الإدارية التي تـساعدهم فـي فهم الأساليب الخمسة لإدارة الصراع وفي تحليل الأسلوب المناسب لكل حالة.

وجاءت دراسة ميلـر (Miller, 2000)، بعنـوان " The Principal's Role in Planning: Implementing and Evaluating Conflict Resolution Programs in Selected Northern Cook County Elementary Schools". (دور مديري المدارس في تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج حل النزاعات في المدارس الابتدائية) حيث هـدفت إلى التعرف على دور المديرين في المدارس الابتدائية في مقاطعة نورثرن كوك في التخطيط والتطبيق والتقويم لبرامج حل الصراع، وكان الهدف الأولي من الدراسـة التي جاءت وفق منهجية البحث النوعي هو التحقق من دور المديرين في التخطـيط والتطبيق والتقويم لبرامج حل الصراع للمدارس الابتدائية في مقاطعة نورثرن كوك بعد أن تضمنت المناهج الدراسية في محتواها لإستراتيجيات إدارة الـصراع بعـد تصاعد العنف في المدارس، وجمعت البيانات من خلال المقـابلات لوصـف دور المديرين في التخطيط والتطبيق والتقويم لبرامج حل الصراع في المدارس للتركيـز على دور المديرين. ولم تتطرق الدراسة إلى تحليل مقومـات البرنـامج المطبـق، وأشارت استنتاجات الدراسة إلى أن المديرين لديهم تصور لنقاط القوة والضعف في برامج حل الصراع، إلا أن مشاركتهم ضئيلة في التخطيط للبرامج وتقويمها، كما أن

المديرين يمارسون دور التوجيه والإرشاد في تطبيق أوجه من برامج حل الصراع، وهم لا يمتلكون نظاماً منهجياً لتقويم برامج حل الصراع.

وأجرى ساوكويت (Sauquet, 2000)، دراسة بعنـوان: " Conflict and Team Learning: Multiple Case Study in Three Organizations in Spain". وهـدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها فريق العمل، والعوامل التي تؤثر عليها، في بعض المنظمات الإسبانية، لإنتاج وتعلم معارف جديدة مـن أجـل مواجهة تحديات ديناميكية البيئة عالمياً، وتقييم عمليات التعلم كفريق والتعرف علـى أثر الأساليب التي تدار بها الصراعات الناتجة عن اختلاف وجهات النظر الشخصية بين أعضاء الفريق.

وقد تناولت الدراسة ثلاث حالات في ثلاث منظمات إسبانية، تم جمع البيانـات اللازمة للدراسة من خلال الملاحظات، والمقابلات الشخصية، وتوصـلت الدراسـة إلى النتائج التالية:

1- أن استخدام أنماط إدارة الصراع ذات المجابهة الأقل تؤثر سلباً على قـدرة الفريق على التعلم، وتظهر آثارها السلبية في عمليات الـتعلم ذات الطبيعـة الإدراكية.
2- هناك عوامل تؤثر على الطريقة التي يعبر بها أعضاء الفريق عن وجهـات نظرهم المختلفة والتي يتعاملون على ضوئها مع الآخرين، من أهمها :نوعية المعرفة التي ينتجها الفريق الذي يطور أنواع ضمنية مـن المعرفـة وبمـا يتطلب درجة مجابهة أقل في إدارة الصراع.
3- تتأثر أساليب إدارة الصراع لدى فريق العمل بعدة عوامـل مـن أهمهـا : سلوكيات القيادة، ونوعية المهمة، الثقافة التنظيمية .

وجاءت دراسة ميك تيم ودايف(Mike, Tim, Dave, 2000) بعنـوان " Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience of Organizational Change" وتم أجراء مسح على (92) مدير من (28) منظمة بريطانية بينهـا(14) من القطاع الخاص و(14) من القطاع العام، وتهدف إلى استكشاف تجربة التغييـر في هذه المنظمات، وتناولت عملية المسح ستة مواضيع: الاتصالات، التقييم، التعلم،

الاتجاهات والعلاقات، التنفيذ والتغيير والاستمرارية، وتوصلت الدراسـة إلـى أن أغلب المديرين يرون بأن مسؤولية التغيير تقدم أشياء ذات قيمة في مجـال الـتعلم الشخصي كما كشفت الدراسة بأنه من خلال المقارنة بين القطاعين العام والخـاص وجدت الدراسة بأن الضغط من أجل التغيير هو أكبر في القطاع العام عما هو فـي القطاع الخاص، وعن استجابة الإدارة وجد بأن كبار المديرين تتملكهم رغبة أكبـر لتكوين رؤية إيجابية عن عملية التغيير ونتائجهـا. أن الاختلافـات فـي التجربـة والإدراك أخذت بالاعتبار وتستنتج الدراسة بأن النظرية المناسبة (الملائمة) للتغييـر التنظيمي يجب أن تهتم بالتناقضات والتوترات في الخبرة المعاشـة لهـؤلاء الـذين تضمهم عملية التغيير وأن التطبيق الفعال يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ارتباط إنجاز التغيير مع آليات التعلم التنظيمي.

وأجرى هارتلي(Hurley, 1998) دراسة بعنوان" Organizational Commitment and Job Insecurity in a Changing Public Service Organization" وأجريت في منظمة كبيرة من منظمات الخدمة العامة والتي أخذت على عاتقها البرمجة المخططة للتغيير التنظيمي. وشملت عينة الدراسة 167 موظفاً وذلك لكشف العلاقـات بـين الاتجاهات نحو التغيير، الولاء التنظيمي وعدم الأمـن الـوظيفي، وقامـت علـى فرضيات منها أن العاملين وبشكل خاص ممن لديهم ولاء تنظيمي عالٍ أو مـنخفض سوف يبدون حاجة أقل للتغيير. وقد بينت النتائج أن الاتجاهات كانت ذات ارتبـاط سلبي بين الولاء التنظيمي والتغيير، وأن عدم الأمن الوظيفي كان مرتبط مع شعور أكبر بالحاجة للتغيير ولكن أيضاً مع ولاء تنظيمي أقل، بينما يظهر عدم الأمن حول مستقبل المنظمة شعور قوي بوجود ثغرة في الأداء التنظيمي كما أن العاملين يتلقون مصادر دعم قليلة (شخصية أو تنظيمية) للتعامل مع تلك الثغرة.

أما دراسة روب وجون (Rob, & John. 1998) فجاءت بعنوان " Conceiving IT-Enabled Organizational Change " وتنطلق من أن نمـاذج إدارة تكنولوجيـا المعلومات (IT) تمكن من إجراء التغيير التنظيمي مثل عملية إعادة هندسة الأعمال. وتركز الدراسة على اختبار عملية التخطيط الاسـتراتيجي واسـتخدام تكنولوجيـا المعلومات في نموذج التغيير، وجدت الدراسة أن النماذج الثقافية المألوفة لتكنولوجيا

المعلومات قد مكّنت من تغيير شكل عملية التخطيط التنظيمي وفـي تحديـد كيفيـة المشاركة في عملية التغيير، وتطرح الدراسة تساؤلات هامة حـول عمليـة تنفيـذ التغيير أمام المديرين القائمين بالتغيير.

وجـاءت دراسـة مـسينتير (Mcinytre, 1997)، بعنـوان: Superior – "Subordinate Conflict Management Style Reported by Self and Others". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة صراع الرؤساء والمرؤوسـين المقررة من قبل أنفسهم والآخرين في ولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص كيف يقرر المديرين التعامل مع الصراع مقارنة مع تقديرات مرؤوسيهم حيث أشار النموذج المستخدم إلى بعدين وهما بعـد الـذات والاهتمام بالنفس وبعد الاهتمام بالآخرين وذلك مع خمسة أساليب لإدارة الـصراع و-هي :التجنب، السيطرة، التسوية، والتكامل، الإجبار .وقد تكونت عينة الدراسة من (109) مدراء و (372) مرؤوساً. وقد وجدت الدراسة أن هناك اتفاقاً بين الرؤسـاء والمرؤوسين على تدريج إستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المـديرين وذلك من خلال استمرار استخدام أسلوب الدمج والسيطرة والإجبار والتجنب، وذلك لأن الأسلوبين الأكثر استعمالاً هما انعكاس الرغبة الاجتماعية والاستخدام المعتـدل للاهتمام بالنفس والآخرين وهذه الأساليب هي الأكثر انسجاماً مع التغيرات التنظيمية الحالية، والتي تؤيد وتشارك أسـلوب التركيـز علـى المجموعـة لإدارة صـراع الموظفين.

أما دراسة لاري (Larry. 1996) فجاءت بعنوان " Human Resources: First Stop for Reengineers" عرضاً لعدد من تجارب الشركات العالمية فـي اسـتخدام أنظمة موارد بشرية جديدة كمنهج جديد للتغيير وباعتبارها بمثابة القلب لعملية إعادة الهندسة في منظمات اليوم، حيث التأكيد على إدارة الفريق وصيغ جديـدة لعمليـات الأجور والتقييم والترقية وغيرها، بما يقود إلى أدوار جديدة وإلى مستوى متقدم من الأداء الوظيفي لدى المديرين والمشرفين.

وجاءت دراسة ايزميل وآخرون (Ezzamel & Others ,1996) بعنـوان "The View from the Top : Senior Executives Perceptions of Changing

"Management Practices in UK Companies" مـستوى إدراك المـديرين فـي الإدارات العليا لممارسات إدارة التغيير في الشركات الصناعية البريطانية، شـملت الدراسة (129) مدير وتضمنت نتائجها ثلاثة مجالات رئيـسية: مجـال الممارسـة لإدارة التغيير، أساسيات التغيير في مجالات إدارة المـوارد البـشرية ومـستويات الإدارة، درجة النجاح في التغيير الإداري، ومن النتائج التـي توصـلت إليهـا أن المديرين يدركون سرعة استمرارية التغيير ضمن القطاع الصناعي البريطاني، وأن هناك دليل واضح بأن التغيير يوجه ضغط متزايد للحصول على نتائج. وأن الاتجاه نحو المستهلك الأقوى والأكبر استخدام للتكنولوجيا. والتغيـرات تظهـر الثغـرات الأصلية في الممارسات السابقة.

أما دراسـة مـارتن (Martin, 1995) فجـاءت بعنـوان "**Development of participative approach to guide organizational change, Reviewing the Sawttoth technique** " وهدفت إلى تصميم منهجيـة يمكـن اسـتخدامها لهيكلـة التغييرات التنظيمية بطريقة تقلل من المظاهر السلبية إلى الحد الأدنى وتساعد علـى ظهور التحسينات التي تبدأ بإعطاء نتائج إيجابية على المدى القصير نـسبياً، كمـا صممت لهذا الغرض استراتيجية تغيير من قبل القوة الجوية الأمريكيـة اسـتخدمت فيها تكنولوجيا حاسوب حديثة، كما اختبرت هذه المنهجية مـن قبـل اثنتـان مـن منظمات القطاع الخاص. وأظهرت النتائج النهائية للاختبارات بأن هذه المنهجية تعد كاستراتيجية إرشادية وأن للقيادة دور مهم في عملية التغيير مـع حاجـة واضـحة للاستخدام الكامل للأفراد في المنظمة من أجل تعظيم فاعلية التغيير وتقليل المقاومة للتغيير إلى الحد الأدنى.

وأجرى وين(Wain, 1995) دراسة بعنـوان "Strategic Response to Change and Uncertainty: A Study of American Banking" الاسـتجابة الإسـتراتيجية للبنوك التجارية الأمريكية للتغيير وعدم التأكد البيئي خلال الفترة بين 1975-1992 وأنجزت الدراسة ثلاث أهداف:

1- عززت الدراسة رؤية التوافق مع أدب الإدارة الإستراتيجية بـأن التغييـر وعدم التأكد البيئي هي تنبؤات مهمة للإستراتيجية التنظيمية.

2- تسليط أضواء عالية على الدور الرئيسي الذي تلعبه التنظيمـات الحكوميـة كمتنبأ بالاستجابات الإستراتيجية.

3- وجود التنظيم الحكومي قد يسهم باستجابة عكسية متوقعة في نظرية الإدارة الإستراتيجية التقليدية، ولكنه يتوافق مع الأدب المالي.

وقيمت دراسة فيتلير (Feitler, 1995) والتي جاءت بعنـوان "Measuring Firm Strategic Change in the Regulated and Deregulated Motor Carrier Industry: An Eighteen-Year Evaluation" إستراتيجية المنشأة وقياس أنشطة التغييـر فيهـا استجابة لتغييرات في بيئاتها الداخلية والخارجية، وتنطلق الدراسة من أربعة أهداف في مقدمتها قياس إستراتيجية التغيير على مستوى المنشأة الفردية، ودراسـة قـوى التغيير الداخلية والخارجية المؤثرة على المنشأة. وتبين النتائج الرئيسية بأن تغييـر المنشأة يكون استجابة لتغييرات قوية وخاصة في البيئة الخارجية، وأنه قد تحققـت مستويات تغيير إستراتيجية عالية عندما واجهت المنشآت تغيير تشريعي حدث على مستوى الصناعة وأن المنشآت ذات مستويات الأداء المنخفض كشفت عن مستويات تغيير استراتيجي أعلى من المنشآت ذات مستويات الأداء العالي.

وأجريت دراسة شيرو (Schiro, 1995) والتي جاءت بعنوان "The Effects of Change and Preventive Measures for Change on Corporate America White-Collar Workers" في نوعين من الصناعات (الطبية والإنتاجية) وذلك لتحديد فيمـا إذا كان العاملون –ذوي الياقات البيضاء- على دراية بـالتغييرات الرئيـسية التـي تحدث في المنظمة الأمريكية. وكيف تؤثر عليهم هذه التغييـرات؟ وهـل اتخـذوا خطوات لرفع درجة مهاراتهم وتعليمهم استجابة للتغيير المحتمل خلال فترة محددة؟ أوضحت النتائج أن كل أفراد العينة تقريباً على بينة من التغييـرات الجاريـة فـي منظماتهم وأن أكثر من النصف تعرضوا لضغط التغيير وأقل من نصفهم شعروا بأن قيمة منظماتهم قد ازدادت بعد التغيير، وأن ثلاثة أرباع المستجيبين متفقـين علـى ضرورة تهيئة العاملين للتغيير وأن أكثر من النصف شعروا بأن منظمـاتهم تقـدم الدعم لتعليمهم ولتحقيق أهداف مسارهم الوظيفي.

أما دراسـة كـوردر (Corder, 1995) فجـاءت بعنـوان " **Large-Scale Organizational Change Within The Virginia Department of Transportation** "وركزت على التغيير التنظيمي واسع النطاق في وكالة حكومية كبيرة وشمل ثلاثة نماذج أساسية للتغيير التنظيمي (النمـوذج العقلانـي، النمـوذج الثقافي-الاجتماعي، ونماذج السلطة)، شكّلت هذه النماذج إطـار العمـل النظـري للدراسة، كما استخدم مدخل دراسة الحالة لوصف عملية ديناميكيات التغيير التنظيمي المخطط. لقد استخدمت نماذج التغيير التنظيمي الثلاث وذلك لبيان أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة، هيكلية، تكنولوجية، وسـلوكية صـممت لزيـادة الفاعلية والكفاءة من خلال محاور تمثل (تحسين العمليات التقنية، تحـسين القيـادة، الإدارة، ومهارات التدريب، تحسين الاتصالات ومشاركة العاملين، تحسين علاقـات المستهلك، تحسين البيئة محل العمل، تمكين العاملين، وتبديل علاقات السلطة).

وأجـرى سـشلومير (Schloemer, 1995) دراسـة بعنـوان "**Employee Responses to Rapid Changes: What Staff Need to Manage Transitions Effectively** " وتدور حول استجابات العاملين للتغيير التنظيمي الـسريع ولإبـداء معلومات حول ما يحتاجه المديرون لإدارة أكثر كفاءة لموقع العمل، ومن فرضيات الدراسة أن أنماط شخصية المديرون تؤثر في استجاباتهم للتغيير بطرق يمكن التنبؤ بها، وتكونت عينة الدراسة من (43) من رؤساء الأقسام في أكثر من ولايـة، وقـد اختبرت فيها عمليات إعادة تنظيم واسعة. وتشير النتائج إلى أن عينة الدراسة أعطت نسبة قوية وعالية لنمط الشخصية الفكرية أكثر من أي أسلوب معرفي آخر. أشارت النتائج أيضاً بأن المستجيبين من نمط الشخصية التحليلية، العملي والواقعي، أظهـر عدم رضا أكبر مع تغيرات مكان العمل.

ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من الواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التـي تناولـت عوامل التغيير الداخلية والخارجية في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد، لكن مـا يميزها، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينـة، هـو احتوائها هذه الأبعاد مضافاً لها أبعاد أخرى ضمن إطار الدراسة وحدودها، كـذلك أنها تعتبر المحاولة الأولى على مديريات المياه دراسة ميدانية في المنطقة الـشمالية

في المملكة العربية السعودية.

وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على عوامل التغيير في مديريات المياه دراسة ميدانية في المنطقة الشمالية في المملكة العربيـة الـسعودية وأثرها على الصراع التنظيمي، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل فـي هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

3. 1 منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي ، والميداني التحليلي ، بإجراء مسح مكتبي والاطلاع على الأدب السابق لأجل بلورة الإطار النظري واعتبار ما كتبه السابقين، وقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة التي تم تطويرها.

3. 2 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، وبلغ عدد العاملين فيها (1150) موظفاً، وفقاً للإحصاءات الرسمية لمديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، لعام 2009.

3. 3 عينة الدراسة

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين بنسبة (50%) وبذلك يكون حجم العينة الكلي (575) موظفاً، حيث استرجع منها (456) وتم استبعاد (13) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (443) استبانه لتشكل ما نسبته (38.52) من مجتمع الدراسة الكلي وما نسبته (77.04%) عينة الدراسة الكلية وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	مدير	26	%5.9
	مساعد مدير	43	%9.7
	رئيس قسم	63	%14.2
	رئيس شعبة	103	%23.3
	موظف	208	%47.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	29	%6.5
	دبلوم متوسط	63	%14.2
	بكالوريوس	283	%63.9
	دراسات عليا	68	%15.3
الخبرة	5سنوات فأقل	65	%14.7
	6-10 سنوات	116	%26.2
	11-15 سنة	178	%40.2
	16 سنة فأكثر	84	%19
العمر	25 سنة فأقل	62	%14.0
	26-35 سنة	123	%27.8
	36-45 سنة	178	%40.2
	46-50 سنة	50	%11.3
	51 سنة فأكثر	30	%6.8
الحالة الاجتماعية	أعزب	71	%16
	متزوج	372	%84

يظهر من الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة كانوا متزوجين، فقد شكلت نسبتهم (84%) في حين بلغت نسبة غير المتزوجين (16%) من مجموع أفراد العينة.

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (47%)هم بوظيفة موظف، يلي ذلك رئيس شعبة بنسبة(23.3%)،وجاء في المرتبة الثالثة رئيس قسم بنسبة(14.2%)، وجاء في المرتبة الأخيرة مدير بنسبة(5.9%)

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (63.9%)من

الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (14.2%) من حملة دبلوم متوسط وثانوية عامة، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين مؤهلاتهم ثانوية عامة فما دون في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (6.5%). وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية.

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل الأفراد الذين خبرتهم من (11-15 سنة) ما نسبته (40.2%) وهي أعلى نسبة. وأن (26.2%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (6-10 سنوات)، وأن (19%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (16 سنة فأكثر)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (14.7%). وتشير هذه النسبة إلى أن العاملين في مديريات المياه يشعرون بالأمن الوظيفي، ويحققون احتياجاتهم ورغباتهم، مما أسهم في بقائهم بمراكز عملهم.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (36-45 سنة) أعلى نسبة بواقع (40.2%) يلي ذلك الفئة العمرية(26-35 سنة) بنسبة(27.8%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية(25 سنة فأقل) بنسبة(14%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة(6.8%).

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص وهي مكونة من ثلاثة أجزاء (الملحق رقم 1) :

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهى (المستوى الوظيفي, المؤهل العلمي, مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، العمر)

الجزء الثاني: أستبانة قياس(عوامل التغير الداخلية والخارجية) وفقرات هذا المتغير تم صياغتها، بالاعتماد على دراسة(Lau & Woodman, 1995) .

الجزء الثالث: أستبانة قياس(الصراع التنظيمي) وفقرات هذا المتغير تم صياغتها،

بالاعتماد على دراسة توماس وكيلمان (Thomas & Kilmann, 1976) ودراسة (الحر، 2008؛ المعشر، 2005؛ حريم، 2003؛ Robbins, 2007) وتم إعادة صياغة الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي وهى –تنطبق دائما- تنطبق غالبا- تنطبق أحيانا- تنطبق نادرا- لا تنطبق إطلاقا.

الجدول (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
عوامل التغيير التنظيمي	عوامل التغيير الداخلية	10-1
	عوامل التغيير الخارجية	19-11
إدارة الصراع التنظيمي	أسلوب المجاملة	23-20
	أسلوب التجنب	27-24
	أسلوب التنافس	31-28
	أسلوب التسوية	36-32
	أسلوب التعاون	41-37

3. 5 صدق الأداة:

لقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة الاختصاص ومن أصحاب الخبرة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة مؤتة والجامعات الأردنية الأخرى وبعض الجامعات العربية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة وفقراتها، زيادة على ذلك فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريه قوامها (30) موظفاً من خارج عينة الدراسة بغرض التعرف على درجة استجابة صدق أداة الدراسة، وقد عبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها مما أكد صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية من مكونة من(25) مبحوثاً من خارج عينة

الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Alpha
1	عوامل التغيير الداخلية	10-1	0.88	0.87
2	عوامل التغيير الخارجية	19-11	0.86	0.90
1	أسلوب المجاملة	23-20	0.88	0.85
2	أسلوب التجنب	27-24	0.89	0.86
3	أسلوب التنافس	31-28	0.92	0.89
4	أسلوب التسوية	36-32	0.87	0.84
5	أسلوب التعاون	41-37	0.83	0.80

3. 7 الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16.1) .

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .
2- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وأبعاده .
3- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
4- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
5- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's correlation Matrix) لمعرفة

العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

6- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها .

7- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
2.5 – 3.49	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية لأبعاد عوامل التغيير (الداخلية والخارجية) ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لعوامل التغيير في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لعوامل التغيير في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية

تسلسل الفقرات	أبعاد عوامل التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-10	عوامل التغيير الداخلية	3.39	0.64	1	متوسط
11-19	عوامل التغيير الخارجية	3.36	0.69	2	متوسط
1-19	عوامل التغيير	3.37	0.61	-	متوسط

يظهر من الجدول(4) أن المتوسط العام لعوامل التغيير بلـغ(3.37)، وهـذا يعني أن إدراك المبحوثين لعوامل التغيير في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسـط، يتضح أن عوامل التغيير الداخلية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري(0.64)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد عوامل التغيير الخارجيـة بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وانحراف معياري(0.39)، وكانت تـصورات أفـراد عينة الدراسة لهذه الأبعاد ذات مستوى متوسط.

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لإدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير عوامل التغيير الداخلية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير عوامل التغيير الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1.	يواكب التغيير في منظمتي التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية	3.45	1.01	2	متوسط
2.	تؤثر قوى ضغط من أجل إحداث التغيير في إدارة منظمتي.	3.38	1.02	6	متوسط
3.	تتماشى سرعة التغيير في البيئة الداخلية مع الثقافة التي تتبناها منظمتي	3.40	1.04	5	متوسط
4.	ظهور التكنولوجيا الحديثة يعتبر حافزاً في لمنظمتي نحو التغيير	3.44	0.95	3	متوسط
5.	يعتبر التغيير السريع في القيادات الإدارية في منظمتي عنصر هاماً نحو إحداث التغيير	3.43	0.99	4	متوسط
6.	تستطيع القوى العاملة في منظمتي على تنفيذ برامج التغيير	3.31	1.01	9	متوسط
7.	تقوم منظمتي بتطوير نوعية خدماتها لتواكب عملية التغيير	3.29	0.99	10	متوسط
8.	تقوم منظمتي برفع مستوى الرضا لدى العاملين لمواكبة عملية التغيير.	3.33	1.01	8	متوسط
9.	تتمتع إدارتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع التغيير	3.46	1.05	1	متوسط
10.	يؤثر التغيير الذي يحدث على الهيكل التنظيمي للمديرية	3.37	1.03	7	متوسط
10-1	المتوسط الكلي	3.39	0.64	-	متوسط

يشير الجدول (5) إلى أن إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.39) وانحرافه المعياري (0.64)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة، وقد احتلّت الفقرة(9) التي تنص على " تتمتع إدارتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع التغيير"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) وانحرافه المعياري (1.05)، بينما احتلت الفقرة (7) التي تنص على " تقوم منظمتي بتطوير نوعية خدماتها لتواكب عملية التغيير" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وانحرافها المعياري (0.99).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لعوامل التغيير الخارجية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير عوامل التغيير الخارجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.11	يواكب التغيير في منظمتي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية	3.28	1.05	9	متوسط
.12	يدفع التغيير في التشريعات الحكومية منظمتي إلى تغيير خططها من حين لآخر	3.45	0.99	1	متوسط
.13	يحث التغيير في طلبات الجمهور على الخدمات على تغيير سياسات منظمتي تجاه الجمهور	3.31	1.01	7	متوسط
.14	تستدعي التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية إحداث تغييرات في منظمتي	3.25	0.98	8	متوسط
.15	يدفع توسيع الرقابة الحكومية منظمتي نحو إحداث التغيير المتواصل.	3.35	1.00	6	متوسط
.16	يحث ازدياد الوعي الثقافي لدى الجمهور منظمتي على تبني سياسات جديدة	3.40	1.02	3	متوسط
.17	يؤثر التغيير الذي يحدث في التكنولوجيا المستخدمة على منظمتي	3.42	1.01	2	مرتفع
.18	التغيير الذي يحدث في منظمتي يسير بخطى سريعة	3.37	1.02	5	متوسط
.19	التغيير الذي يحدث في منظمتي يؤثر على طرق وأساليب العمل فيها	3.38	1.00	4	متوسط
19-11	المتوسط الكلي	3.36	0.69	-	متوسط

يشير الجدول (6) إلى أن إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الخارجية كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.36) وانحرافه المعياري (0.69)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة، وقد احتلّت الفقرة(12) التي تنص على " يدفع التغيير في التشريعات الحكومية منظمتي إلى تغيير خططها من حين لآخر"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحرافه المعياري (0.99)، بينما احتلت الفقرة (11) التي تنص على "يواكب التغيير في منظمتي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وانحرافها المعياري (1.05).

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية

تسلسل الفقرات	أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
20-23	أسلوب المجاملة	3.93	0.80	5	مرتفع
24-27	أسلوب التجنب	4.07	0.75	2	مرتفع
28-31	أسلوب التنافس	4.03	0.68	3	مرتفع
32-36	أسلوب التسوية	4.02	0.67	4	مرتفع
37-41	أسلوب التعاون	4.14	0.66	1	مرتفع
20-41	المتوسط الكلي	4.04	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول(7) أن المتوسط العام الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي بلغ(4.04)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد إدارة الصراع التنظيمي، يتضح أن أسلوب التعاون احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وانحراف معياري(0.66)، يليه بعد أسلوب التجنب بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري(0.75) ، يليه أسلوب التنافس بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وانحراف معياري(0.68)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد أسلوب المجاملة بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري(0.80)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لهذه الأبعاد ذات مستوى مرتفع.

هذا وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد إدارة الصراع التنظيمـي، وعلـى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لأسلوب المجاملة:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير أسلوب المجاملة، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير أسلوب المجاملة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.20	أضحي بهدفي في سـبيل تحقيـق أهـداف الأقسام الأخرى في منظمتي.	4.01	1.17	1	مرتفع
.21	أدعم رأي شخص آخر بالرغم من تحفظاتي على هذا الرأي في منظمتي.	3.89	1.24	3	مرتفع
.22	أسامح الآخرين عند المخالفـة فـي الـرأي وأتساهل معهم.	4.00	1.10	2	مرتفع
.23	عندما يحدث خلاف بيني وبين طرف آخـر فلا مانع لدي من التنازل له.	3.80	1.17	4	مرتفع
20-23	المتوسط الكلي	3.93	0.80	-	مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير أسلوب المجاملة كـان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.93) وانحرافه المعياري (0.80)، أمـا علـى مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسـة مرتفعـة، وقـد احتلّـت الفقرة(20) التي تنص على "أضحي بهدفي في سبيل تحقيق أهداف الأقسام الأخرى في منظمتي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحرافه المعيـاري (1.17)، بينما احتلت الفقرة (23) التي تنص على "عندما يحدث خلاف بيني وبـين طرف آخر فلا مانع لدي من التنازل له" المرتبة الأخيرة بمتوسط حـسابي (3.80) وانحرافها المعياري (1.14).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لأساوب التجنب:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير أساوب التجنب، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير أساوب التجنب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.24	أرى أن الانسحاب هو أفضل الحلول للنزاعات في المديرية.	3.98	1.13	4	مرتفع
.25	أتجاهل النزاع مع الآخرين والذين لا يتفقون معي في الرأي.	4.12	0.94	1	مرتفع
.26	أتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.	4.08	1.00	3	مرتفع
.27	أتجنب الوقوع في نزاع مع الآخرين ما أمكن الآمر.	4.09	0.98	2	مرتفع
24-27	المتوسط الكلي	4.07	0.75	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير أساوب التجنب كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.07) وانحرافه المعياري (0.75)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة، وقد احتلّت الفقرة(25) التي تنص على " أتجاهل النزاع مع الآخرين والذين لا يتفقون معي في الرأي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحرافه المعياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (24) التي تنص على " أرى أن الانسحاب هو أفضل الحلول للنزاعات في المديرية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحرافها المعياري (1.13).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لأساوب التنافس:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير أساوب التنافس، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير أسلوب التنافس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.28	أسعى لتحقيق غاياتي واهتماماتي الشخصية بغض النظر عن أهداف وغايات الآخرين في منظمتي.	4.17	0.86	1	مرتفع
.29	استخدم سلطتي لفرض وجهة نظري على الآخرين في المنظمة التي أعمل بها.	3.95	1.04	3	مرتفع
.30	أدافع بحزم لإبراز موقفي في المشاكل التي أواجهها في المنظمة التي أعمل بها.	4.09	1.01	2	مرتفع
.31	استخدم سلطتي كي يكون القرار في مصلحة في المنظمة التي أعمل بها.	3.92	1.15	4	مرتفع
28-31	المتوسط الكلي	4.03	0.68	-	مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير أسلوب التنافس كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.03) وانحرافه المعياري (0.68)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة، وقد احتلّت الفقرة(28) التي تنص على " أسعى لتحقيق غاياتي واهتماماتي الشخصية بغض النظر عن أهداف وغايات الآخرين في منظمتي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وانحرافه المعياري (0.86)، بينما احتلت الفقرة (31) التي تنص على "استخدم سلطتي كي يكون القرار في مصلحة في المنظمة التي أعمل بها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحرافها المعياري (1.15).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لأسلوب التسوية:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير أسلوب التسوية، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير أسلوب التسوية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.32	أقبل التخلي عن بعض المكاسب مقابل الحصول على قبول جزئي لوجهة نظري في منظمتي.	4.08	1.06	1	مرتفع
.33	استخدم أسلوب الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل وسط في الصراعات التي تحدث في منظمتي.	4.06	1.08	3	مرتفع
.34	أقلل من الاختلافات بيني وبين الأطراف المتنازعة في منظمتي.	4.07	0.99	2	مرتفع
.35	أقبل التسوية بيني وبين غيري في سبيل تحقيق رضا جزئي لكلا الطرفين في المنظمة التي أعمل بها.	4.04	1.03	4	مرتفع
.36	أسعى للوصول إلى حل وسط مرضي جزئياً لأطراف النزاع في المنظمة التي أعمل بها.	3.88	1.07	5	مرتفع
32-36	المتوسط الكلي	4.02	0.67	-	مرتفع

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير أسلوب التسوية كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.02) وانحرافه المعياري (0.67)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة، وقد احتلّت الفقرة(32) التي تنص على "أقبل التخلي عن بعض المكاسب مقابل الحصول على قبول جزئي لوجهة نظري في منظمتي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحرافه المعياري (1.06)، بينما احتلت الفقرة (36) التي تنص على "أسعى للوصول إلى حل وسط مرضي جزئياً لأطراف النزاع في المنظمة التي أعمل بها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وانحرافها المعياري (1.07).

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لأسلوب التعاون:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير أسلوب التعاون، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير أسلوب التعاون

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
.37	أحاول الوصول إلى حل يحقق أهداف جميع الفرقاء في منظمتي .	4.08	1.04	3	مرتفع
.38	أناقش المشكلة وأعمل على توضيحها محاولاً تسويتها في المنظمة التي أعمل بها.	4.32	0.96	1	مرتفع
.39	أطرح جميع المشاكل بشفافية للتعرف على وجهات النظر المتباينة في المنظمة التي أعمل بها.	4.06	1.11	4	مرتفع
.40	أحاول جعل أفكاري منسجمة مع أفكار الآخرين وصولاً لقرار مشترك.	4.05	1.06	5	مرتفع
.41	أسعى مع الآخرين للتعرف على رؤى صالحة لجميع الفرقاء.	4.15	1.10	2	مرتفع
37-41	المتوسط الكلي	4.14	0.66	-	مرتفع

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات المبحوثين لمتغير أسلوب التعاون كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.14) وانحرافه المعياري (0.66)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة، وقد احتلّت الفقرة(38) التي تنص على " أناقش المشكلة وأعمل على توضيحها محاولاً تسويتها في المنظمة التي أعمل بها "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحرافه المعياري (0.96)، بينما احتلت الفقرة (40) التي تنص على " أحاول جعل أفكاري منسجمة مع أفكار الآخرين وصولاً لقرار مشترك" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.05) وانحرافها المعياري (1.07).

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين متغيّر الدراسة المستقل (عوامل التغيير الداخلية والخارجية) وكلّ بعد من أبعاده والمتغيّر التابع (إدارة الصراع التنظيمي) وكلّ بعد من أبعاده؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة عوامل التغيير، وإدارة الصراع التنظيمي.

جدول رقم (13)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين عوامل التغيير التنظيمي، وإدارة الصراع التنظيمي على مستوى كل بعد وعلى البعد الكلي.

الأبعاد المستقلة / الأبعاد التابعة	عوامل التغيير الداخلية	عوامل التغيير الخارجية
التعاون	*0.409	*0.436
التسوية	*0.477	*0.541
التنافس	*0.465	*0.521
التجنب	*0.467	*0.450
المجاملة	*0.503	*0.521
إدارة الصراع التنظيمي	*0.506	*0.537

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (13)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لعوامل التغيير التنظيمي(الداخلية والخارجية)، وإدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين عوامل التغيير الداخلية، وإدارة الصراع التنظيمي ككل (0.506) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل عوامل التغيير الداخلية، في إدارة الصراع التنظيمي ، وكانت علاقة إيجابية وقوية بين عوامل التغيير الخارجية، وإدارة الصراع التنظيمي ككل (0.537) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل عوامل التغيير الخارجية، في إدارة الصراع التنظيمي.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيس الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به "Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول (14) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (14) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(1.516 –2.263) كما نلحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.327 – 0.453) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول (14)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
العوامل الداخلية	0.327	3.055	0.276
العوامل الخارجية	0.453	2.201	0.328

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير

الجدول (15) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .

جدول (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيس الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
إدارة الصراع التنظيمي	الانحدار	(2، 440)	0.345	73.299	36.650	*116.118	0.000
	الخطأ			138.874	0.316		
التعاون	الانحدار	(2، 440)	0.227	54.611	27.305	*64.553	0.000
	الخطأ			186.115	0.423		
التسوية	الانحدار	(2، 440)	0.331	77.034	38.517	*109.762	0.000
	الخطأ			154.403	0.351		
التنافس	الانحدار	(2، 440)	0.311	74.443	37.221	*99.541	0.000
	الخطأ			164.679	0.374		
التجنب	الانحدار	(2، 440)	0.267	72.745	36.373	*79.941	0.000
	الخطأ			200.196	0.455		
المجاملة	الانحدار	(2، 440)	0.333	91.244	45.622	*109.590	0.000
	الخطأ			183.172	0.416		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في إدارة الصراع التنظيمي

عوامل التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
العوامل الداخلية	0.265	0.043	0.293	*6.182	0.000
العوامل الخارجية	0.367	0.047	0.367	*7.757	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16)، ومن متابعة قيم اختبار

(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) لها تأثير في إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشماليـة في المملكـة العربية السعوديـة، حيث بلغت قيـم (t) المحسوبة (6.182، 7.757) على التوالي، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بإدارة الصراع التنظيمي من خلال أبعاد عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العوامل الخارجية	0.289	*13.367	0.000
العوامل الداخلية	0.345	*11.345	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.01)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، كما يتضح من الجدول (17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العوامل الخارجية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(28.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامل الداخلية حيث فسر مع متغير العوامل الخارجية (34.5%) من التباين في إدارة الصراع التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً.

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤ 0.05) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التعاون بوصفه بُعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التعاون

عوامل التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
العوامل الداخلية	0.227	0.050	0.236	*4.588	0.000
العوامل الخارجية	0.318	0.055	0.299	*5.804	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.01)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (18)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) لها تأثير في أسلوب التعاون بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(4.588، 5.804) على التوالي، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التعاون بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بأسلوب التعاون من خلال أبعاد عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العوامل الخارجية	0.190	*8.561	0.000
العوامل الداخلية	0.227	*6.166	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.01)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التعاون بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، كما يتضح من الجدول (19) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العوامل الخارجية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(19%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامل الداخلية حيث فسر مع متغير العوامل الخارجية(22.7%) من التباين في أسلوب التعاون بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≥ 0.05) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التسوية بوصفه بُعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التسوية

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	عوامل التغيير
0.000	*5.149	0.246	0.045	0.232	العوامل الداخلية
0.000	*8.327	0.398	0.050	0.415	العوامل الخارجية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥0.01)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) لها تأثير في أسلوب التسوية بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.149، 8.327) على التوالي، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل

الخارجية) في أسلوب التسوية بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بأسلوب التسوية من خلال أبعاد عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العوامل الخارجية	0.293	*10.515	0.000
العوامل الداخلية	0.331	*6.287	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التسوية بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، كما يتضح من الجدول (21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العوامل الخارجية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(29.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامل الداخلية حيث فسر مع متغير العوامل الخارجية(33.1 %) من التباين في أسلوب التسوية بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التنافس بوصفه بُعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التنافس

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	عوامل التغيير
0.000	*5.035	0.245	0.047	0.235	العوامل الداخلية
0.000	*7.807	0.379	0.51	0.402	العوامل الخارجية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) لها تأثير في أسلوب التنافس بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.035، 7.807) على التوالي، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التنافس بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بأسلوب التنافس من خلال أبعاد عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة t*	قيمة t المحسوبة	قيمة R^2 معامل التحديد	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	*9.400	0.272	العوامل الخارجية
0.000	*6.543	0.311	العوامل الداخلية

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التنافس بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى

العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، كما يتضح من الجدول (23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العوامل الخارجية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(27.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامل الداخلية حيث فسر مع متغير العوامل الخارجية (31.1%) من التباين في أسلوب التنافس بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤ 0.05) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التجنب بوصفه بُعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التجنب

عوامل التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
العوامل الداخلية	0.318	0.051	0.310	*6.177	0.000
العوامل الخارجية	0.307	0.057	0.271	*5.402	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥0.01)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (24)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) لها تأثير في أسلوب التجنب بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(6.177، 5.402) على التوالي، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التجنب بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بأسلوب التجنب من خلال أبعاد عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العوامل الداخلية	0.218	*9.503	0.000
العوامل الخارجية	0.267	*6.127	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب التجنب بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، كما يتضح من الجدول (25) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العوامل الداخلية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(21.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامل الخارجية حيث فسر مع متغير العوامل الداخلية (26.7%) من التباين في أسلوب التنافس بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب المجاملة بوصفه بُعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب المجاملة

عوامل التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
العوامل الداخلية	0.311	0.049	0.303	*6.331	0.000
العوامل الخارجية	0.392	0.054	0.346	*7.226	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (26)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) لها تأثير في أسلوب المجاملة بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(6.331، 7.226) على التوالي، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب المجاملة بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بأسلوب المجاملة من خلال أبعاد عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العوامل الخارجية	0.272	*8.818	0.000
العوامل الداخلية	0.333	*6.742	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد عوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في أسلوب المجاملة بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، كما يتضح من الجدول (27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العوامل الخارجية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(27.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامل الداخلية حيث فسر مع متغير العوامل الخارجية (33.3%) من التباين في أسلوب المجاملة بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$ 0.05) لتصورات المبحوثين لعوامل التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) تصورات أفراد العينة للتغير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت(T.test) لتصورات المبحوثين نحو (عوامل التغير التنظيمي) تبعاً للحالة الاجتماعية:

الجدول (28)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لعوامل التغير التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 438)	81.309 105.085	20.327 0.240	*18.72	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 439)	4.303 182.091	1.434 0.415	**3.458	0.016
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 439)	36.953 149.441	12.318 0.340	*36.184	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 438)	8.344 178.050	2.086 0.407	*5.131	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لعوامل التغير التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (28) للفروقات في عوامل التغير التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في عوامل التغير التنظيمي حيث وجدت أن($F=18.72$) ومستوى الدلالة($\alpha =0.000$)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(29) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس قسم) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (موظف) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير).

ويبين الجدول(29) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس قسم) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس شعبة) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير) والمستوى الوظيفي (موظف) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مساعد مدير).

الجدول رقم (29)
نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لعوامل التغير التنظيمي حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير	4.42	-	-	-	-	-
مساعد مدير	4.05	-	-	-	-	-
رئيس قسم	3.53	*0.71	*0.52	-	-	-
رئيس شعبة	3.37	*0.87	*0.68	-	-	-
موظف	3.26	*0.98	*0.79	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لعوامل التغير التنظيمي تبعـاً لمتغيـر الخبرة:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (28) للفروقـات فـي عوامـل التغيـر التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في عوامل التغير التنظيمي حيث وجدت أن(F=3.458) ومـستوى الدلالـة(0.016= α)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالـة (α ≤0.05) ، ممـا يقتـضي رفـض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (30) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) وفئة الخبرة (5 سنوات فأقل) ولـصالح ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحـصائية بـين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) وفئة الخبرة (6-10 سنوات) ولصالح ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر).

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لعوامل التغير التنظيمي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.28	-	-	-	*0.25
6-10 سنوات	3.29	-	-	-	*0.24
11-15 سنة	3.34	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.53	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لعوامل التغير التنظيمي تبعـاً لمتغيـر المؤهل العلمي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (28) للفروقات في التغير التنظيمي تبعـاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمـي في التغير التنظيمي حيث وجدت أن(F=36.148) ومـستوى الدلالـة(α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، مما يقتضي رفض الفرضـية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (31) أن هنالك فروق ذات دلالـة إحـصائية بـين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) والمؤهل (الثانوية العامة فمـا دون) ولـصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). ووجدت فروق ذات دلالـة إحـصائية بـين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) والمؤهل (دراسات عليـا) ولـصالح ذوي المؤهـل العلمي (دراسات عليا)، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) والمؤهل (دراسات عليا) ولصالح ذوي المؤهـل العلمـي (دراسـات عليا).

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لعوامل التغير التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.07	-	-	-	*0.96
دبلوم متوسط	3.21	-	-	-	*0.82
بكالوريوس	3.30	-	-	-	*0.73
دراسات عليا	4.03	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لعوامل التغير التنظيمي تبعاً لمتغير العمر:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (28) للفروقات في لعوامل التغير التنظيمي تبعاً لمتغير العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التغير التنظيمي حيث وجدت أن($F=5.131$) ومستوى الدلالة($\alpha =0.000$)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (31) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر) والفئة العمرية (25 سنة فأقل) ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر) والفئة العمرية (26-35 سنة) ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر) والفئة العمرية (36-45 سنة) ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر).

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لعوامل التغير التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	35-26 سنة	45-36 سنة	50-46 سنة	51 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	3.05	-	-	-	-	*0.53
35-26 سنة	3.23	-	-	-	-	*0.35
45-36 سنة	3.24	-	-	-	-	*0.34
50-46 سنة	3.52	-	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.58	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤0.05)

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتغير التنظيمي تبعاً لمتغير تبعاً للحالة الاجتماعية:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (33) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(عوامل التغير التنظيمي)تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية) وذلك بسبب انخفاض قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(t) المحسوبة (0.770) ومستوى الدلالة(α =0.443)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (عوامل التغير التنظيمي) تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية).

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على عوامل التغير التنظيمي تبعاً لمتغير(الحالة الاجتماعية).

الحالة الاجتماعية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
أعزب	71	3.32	0.61	*0.770	0.443
متزوج	372	3.38	0.65		

* غير دالة إحصائياً على مستوى (α ≤0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لإدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

الجدول (34)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لإدارة الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهّل العلمي، الخبرة، المسمّى الوظيفيّ)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 438)	12.811 124.501	3.203 0.284	*11.267	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 439)	1.262 136.049	0.421 0.310	**1.358	0.255
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 439)	0.114 137.198	0.038 0.313	**0.121	0.948
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 438)	1.365 135.947	0.341 0.310	**1.099	0.356

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≥0.01)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة (α ≥0.05)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (34) للفروقات في إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في إدارة الصراع التنظيمي حيث وجدت أن (F=11.267) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α ≥0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(35) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (مساعد مدير) ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس قسم)

ولصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (رئيس شـعبة) ولـصالح ذوي المستوى الوظيفي (مدير)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المستوى الوظيفي (مدير) والمستوى الوظيفي (موظف) ولـصالح ذوي المـستوى الـوظيفي (مدير).

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	موظف
مدير	4.66	-	-	-	-	-
مساعد مدير	4.07	*0.59	-	-	-	-
رئيس قسم	4.05	*0.61	-	-	-	-
رئيس شعبة	4.01	*0.65	-	-	-	-
موظف	3.84	*0.82	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير تبعـاً الخبرة:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (34) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(إدارة الصراع التنظيمي) تعزى لمتغير (الخبرة) وذلك بسبب انخفاض قيم (f) المحسوبة عن قيمتهـا الجدوليـة، وبلغـت قيمـة(f) المحسوبة (1.358) ومستوى الدلالة(α =0.255)، وهذه النتيجة غير معنوية عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص علـى أنـه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحـوثين نحـو (إدارة الـصراع التنظيمي) تعزى لمتغير (الخبرة).

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير تبعـاً المؤهل العلمي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (34) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(إدارة الصراع التنظيمي) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وذلك بسبب انخفاض قيم(f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(f) المحسوبة (0.121) ومستوى الدلالة(α =0.948)، وهذه النتيجة غير معنوية عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص علـى أنـه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحـوثين نحـو (إدارة الـصراع التنظيمي) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير تبعاً المستوى الوظيفي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (34) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحـو(إدارة الـصراع التنظيمـي) تعـزى لمتغيـر (المستوى الوظيفي) وذلك بسبب انخفاض قيم(f) المحسوبة عن قيمتهـا الجدوليـة، وبلغت قيمة(f) المحسوبة (1.099) ومستوى الدلالة(α =0.356)، وهـذه النتيجـة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05)، مما يقتضي قبول الفرضـية، والتـي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحـوثين نحـو (إدارة الصراع التنظيمي) تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي).

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير تبعاً للحالة الاجتماعية:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (36) إلى أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(إدارة الصراع التنظيمي) تعزى لمتغير (الحالـة الاجتماعية) وذلك بسبب انخفاض قيم(t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (0.133) ومستوى الدلالة(α =0.894)، وهذه النتيجة غير معنويـة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية، والتي تنص على أنـه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحـو (إدارة الـصراع

التنظيمي) تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية).

الجدول (36)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير(الحالة الاجتماعية).

الحالة الاجتماعية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
أعزب	71	4.029	0.61	0.133	0.894
متزوج	372	4.039	0.54		

* غير دالة إحصائياً على مستوى (α ≥0.05)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج إلى أن إدراك المبحوثين لعوامل التغيير ذو مستوى متوسط، يتضح أن عوامل التغيير الداخلية احتلت المرتبة الأولى، يليه بعد عوامل التغيير الخارجية، وتفسر هذه النتيجة على أن مستوى إدراك المبحوثين لعوامل التغيير كان متوسطاً في معظم فقراته كتطوير الهيكل التنظيمي، وأساليب العمل المستخدمة، كما تفسر هذه النتيجة على أن قوى الضغط للتغيير يسهل إدراكها من قبل المبحوثين كونهم يتعاملون معها يومياً في المديرية العامة للمياه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(الحوامدة، والهيتي، 2004) ومع دراسة دنيس وشرادير (Dennis R. Self, Schraeder, 2009) ، ودراسة كانينغهام وآخرون(Cunningham et.al, 2009)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(الجهني، 2008).
2. أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي بلغ(4.04)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية ذات مستوى مرتفع، وأن أسلوب التعاون احتل المرتبة الأولى فمن خلاله يتم تحقيق أهداف جميع الأطراف وإيجاد حلولاً مناسبة للمشكلات، والتعرف على وجهات النظر المختلفة لإيجاد أفكار منسجمة مع كافة الأطراف الأخرى. وتحقيق مصالح الآخرين بما يكفل إنجاز الأعمال بطريقة ملائمة ومناسبة، يليه

بعد أسلوب التجنب، ويفسر من خلال القدرة على حل النزاعات من خلال الحوار والإقناع، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها وهي تشير إلى إجراء سليم لتجنب الصراعات والنزاعات التي تؤثر سلبا على سير العمل. يليه أسلوب التنافس، وتفسر ذلك من خلال أن العديد من الأمور تتطلب العديد من القرارات الحاسمة والقدرة على الدفاع عن الآراء بقوة وحزم في سبيل تحقيق أهدافهم التي يعتقدون أنها تناسب بيئة العمل. وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد أسلوب المجاملة. ويمكن تفسير ذلك أن إتباع أسلوب المجاملة يؤدي إلى إحداث اتجاهات إيجابية عند العاملين حيث يمكن التأسيس لمستلزمات الثقة عند العاملين لأن هذا الأسلوب من الأساليب التي تحسن بيئة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحر، 2008) والتي أظهرت نتائجها أن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً لدى المديرين في الوزارات الأردنية هو أسلوب التعاون وبدرجة مرتفعة.وتتفق أيضاً مع دراسة (المعشر ، 2005) والتي أظهرت نتائجها أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً وتتفق مع نتيجة دراسة البلبيسي (2003)، (حريم، 2003) ودراسة (الرقاد، 2004).

3. أشارت النتائج إلى أن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لعوامل التغيير التنظيمي، وإدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع، وهي نتائج منطقية لأن قدرة عوامل التغيير الخارجية في التأثير في نتائج عملية التغيير كانت أقل من العوامل الداخلية كونها خارج بيئة المديرية العامة للمياه. كما تفسر هذه النتيجة على أن عوامل التغيير الداخلية تؤثر على نوعية النتائج التي قد تحدث نتيجة عملية التغيير وهي مدركة من قبل المديرية العامة للمياه.

4. دلت النتائج أن أبعاد عوامل التغيير التنظيمي تفسر(34.5%) من التباين في بعد(إدارة الصراع التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً(22.7%) من التباين في بعد(التعاون)، وتُفسر أيضاً(33.1%) من التباين في بعد(التسوية)، كما تُفسر أيضاً(31.1%) من التباين في بعد(التنافس)، وتُفسر أيضاً(26.7%) من التباين في بعد(التجنب)، وأخيراً فسرت أبعاد عوامل التغيير التنظيمي (33.3%) من

التباين في بعد(المجاملة). ويعزى ذلك إلى أهمية وضوح توجه المؤسسة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، من خلال تطوير العاملين وتدريبهم وتشجيع مبادراتهم الإبداعية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعني أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح الإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها.

5. دلت النتائج إن متغير العوامل الخارجية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(28.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامل الداخلية حيث فسر مع متغير العوامل الخارجية (34.5%) من التباين في إدارة الصراع التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً. وهي نتائج منطقية لأن قدرة عوامل التغيير الخارجية في التأثير في الصراع التنظيمي كونها من خارج بيئة هذه المديريات. كما تفسر هذه النتيجة على أن عوامل التغيير الخارجية تؤثر على نوعية النتائج التي قد تحدث نتيجة عملية التغيير وهي مدركة من قبل العاملين في المديرية العامة للمياه.
6. دلت النتائج إن متغير العوامل الخارجية قد احتل المرتبة الأولـى وفـسر مـا مقداره(19%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامل الداخلية حيث فسر مع متغير العوامل الخارجية(22.7%) من التباين فـي أسـلوب التعـاون بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي. وقد يعزى ذلك إلى أهمية تحقيق أهداف جميع الفرقاء، ومناقشة المشكلات التي تواجههم ومحاولة تسويتها بشفافية للتعرف على وجهات النظر المتباينة في المديرية العامة للمياة.
7. دلت النتائج إن متغير العوامل الخارجية قد احتل المرتبة الأولـى وفـسر مـا مقداره(29.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامـل الداخليـة

حيث فسر مع متغير العوامل الخارجية(33.3%) من التباين في أسلوب التسوية بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي، وقد يعزى ذلك إلى التخلي عن بعض المكاسب مقابل الحصول على قبول جزئي لوجهة النظر، واستخدم أسلوب الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل وسط في الصراعات التي تحدث، والتقليل من الاختلافات بين الأطراف المتنازعة، والقبول بالتسوية بهدف تحقيق رضا جزئي لكلا الطرفين، والسعي للوصول إلى حل وسط مرضي جزئياً لأطراف النزاع في المديرية العامة للمياه.

8. دلت النتائج إن متغير العوامل الخارجية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(27.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامل الداخلية حيث فسر مع متغير العوامل الخارجية (31.1%) من التباين في أسلوب التنافس بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي. وقد يعزى ذلك إلى أهمية السعي لتحقيق الغايات والاهتمامات الشخصية بغض النظر عن أهداف وغايات الآخرين واستخدم السلطة الشخصية لفرض وجهة النظر على الآخرين، والدفاع بحزم عن المواقف الشخصية كي يكون القرار في مصلحة المديرية العامة للمياه.
9. دلت النتائج إن متغير العوامل الداخلية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(21.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامل الخارجية حيث فسر مع متغير العوامل الداخلية (26.7%) من التباين في أسلوب التجنب بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي، وقد يعزى ذلك إلى أهمية اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات، وتجنب الوقوع في نزاع مع الآخرين، وتجاهل النزاع مع الآخرين، وأن الانسحاب هو أفضل الحلول للنزاعات.
10. دلت النتائج إن متغير العوامل الخارجية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(27.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العوامل الداخلية حيث فسر مع متغير العوامل الخارجية (33.3%) من التباين في أسلوب المجاملة بوصفه بعداً من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي وقد يعزى ذلك إلى التضحية في سبيل تحقيق أهداف الأقسام الأخرى ، والعمل على دعم الآراء

والأفكار الإبداعية، والمسامحة والتساهل عند المخالفة في الرأي.

11. دلّت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في عوامل التغيير، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في عوامل التغيير وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في عوامل التغيير وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في عوامل التغيير وكانت الفروق لصالح فئة المدراء. ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً, وإن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

12. دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير(المستوى الوظيفي) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية). ويفسر ذلك من خلال المقدرة المكتسبة من خلال الخبرة الطويلة التي تمكن المدير من التصرف بشكل ملائم وصحيح حسب الموقف وهذا أمر منطقي فكلما زادت الخبرة الوظيفية للمديرين زادت قدرتهم على إدارة أساليب الصراع، حيث بالممارسة يستطيع هؤلاء المديرين فهماً أعمق من خلال النمط القيادي المتبع للأساليب الفاعلة في إدارة الصراع. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحر، 2008) والتي أظهرت وجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة، في حين أنها تتفق مع نتيجة دراسة (حريم، 2003) التي لم تظهر وجود مثل تلك الفروق.

4. 4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها توصي الدراسة :

1. دلت النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لعوامل التغيير في مديريات المياه في المنطقة الشمالية بأنها متوسطة، لذا يجب على هذه المديريات ضـرورة التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.
2. وضع إستراتيجيات شاملة، بناء على الممارسـات المثلـى فـي المنظّمـات المتميزة، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفـز، ويـستثير سـلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، والاهتمام بمصلحة العاملين وإشعارهم بان المديرية ملكاً لهم، بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.
3. تقديم جوائز للعاملين المتميزين في مديريات المياه في المنطقـة الـشمالية، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيـد مـن الجهـود وتقـديم الإبداعات اللازمة مما ينعكس على تطور المنظمة وفاعليتها .
4. ضرورة توفير مناخ تنظيمي وصحة تنظيمية ملاءمة من قبل مديريات المياه في المنطقة الشمالية يشجيع العاملين لتقبل فكرة التغيير وأهمية الدور الـذي يؤدونه واستخدام برامج للتوعية والتوجيه وأساليب حديثـة لإدارة المـوارد البشرية وفي هذا الصدد تقترح الدراسة:
   أ. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لـدى العـاملين بأهـداف الهيئة.
   ب. تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين(الـسلطة والمـسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.
   جـ. تشجيع التوجه نحو التغيير وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.
5. ضرورة أن ترتكز مديريات المياه في المنطقة الشمالية على اسـتراتيجيات

مهارة إدارة الصراع ، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون ، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على عملية التميز داخل المديريات.

6. إعداد وتأهيل المديرين وتنمية مهارة إدارة الصراع لديهم من خلال عقد دورات تدريبية وندوات تركز على موضوع إدارة الصراع وأهمية إبراز جوانبه الايجابية ومواجهة سلبياته بحيث تتجه مختلف الجهود في مديريات المياه في المنطقة الشمالية لتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية الممكنة.
7. ضرورة زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية إدارة الصراع وأساليبه المختلفة وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الأسلوب المناسب خاصة وانه لا يمكن لأي منا ان يصف نفسه بأنه يستخدم أسلوبا واحداً في كل المواقف والظروف.
8. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطِ جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والجودة الشاملة).

المراجع

أ. المراجع العربية:

ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، (1997)، " **لسان العرب** " المجلد الثامن، دار صادر، بيروت.

أبو حمدية، أيمن (1994) **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

البلبيسي، سناء جودت (2003)، **استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

تركي، مصطفى أحمد (1996) . **بحوث في السلوك التنظيمي**، ط1، الكويت : دار القلم.

الجهني، وليد(2008) **أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الحر، نهاية(2008) " **اثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع من وجه نظر المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن.

حريم، حسين (2003)، إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**،6(2)، ص ص40-68.

حريم، حسين محمود. (1997). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع

الحسن، ربحي، (1991) . التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض : معهد الإدارة العامة. العدد (27).ص 142.

الحلواني، ابتسام عبد الرحمن. (1990) م. " التغيير ودوره في التطـوير الإداري، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة. العدد (76)، ص120

الحمادي علي (1999)، **التغيير الذكي**، دار إبن حزم، بيروت.

حمود. خضير كاظم (2002). **السلوك التنظيمي**، ط1، عمان: دار صـفاء للنـشر والتوزيع.

الحوامدة، نضال والهيتي، صلاح(2004) عوامل التغيير وعلاقتها بمـستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها (دراسة ميدانية في شركات الفوسـفات والأسـمنت والبوتاس الأردنية)، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد 19، العدد2، ص ص 93-109.

الخزامى، عبد الحكيم. (1999). **تكنولوجيا الأداء مـن التقيـيم إلـى التحـسين**، القاهرة: مكتبة ابن سينا

الخضري، محسن أحمد(2003)، **إدارة التغيير**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق،

الخضيرى، محمد أحمد(1993) **إدارة التغيير**، الدار الفنية، القاهر.

درة عبد الباري(1981)، "التغيير في المنظمات"، **مجلـة البحـوث الاقتـصادية والإدارية**، مج9، ع4، ت1، ص ص 23-39.

الديب، خالد، محمد(1987) " **اثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع من وجه نظر المديرين في المؤسسات العامة الأردنيـة**، رسالة ماجستير غيـر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

رحيم، حسين(2005) التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم"، **مجلـة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد7، المجلـد2، ص ص 48-71.

الرقاد، محمد علي (2004) **إدارة الصراع على الأداء التنظيمي فـي مستـشفيات القطاع العام والخاص في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الأردنية ، عمان، الأردن.

رمضان، ريم (2001)، **إدارة الصراع الشخصي وأثـره علـى الأداء التنظيمـي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق**، رسـالة ماجـستير غيـر

منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الرويلي، عيد سليمان (2002)، **إدارة الصراع التنظيمي لدى مـديري المـدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن.

الزومان ، ظافر بن محمد (2003) "**أثر القيم التنظيمية في الأجهـزة الحكوميـة المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمـي**، رسالة ماجـستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.

الساعدي، علاء،(1996) **أسباب تأثير ومقاومة التغيير التنظيمي**، دراسة ميدانيـة عن البنك الإسلامي الأردني، مسقط، الإداري، 66، ص133-165.

السلمي، علي (1993). **تطور الفكر التنظيمي**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سميث، دوجلاس. (2001). **إدارة تغيير الأفراد والأداء: المبادئ، الاستراتيجيات**، الروى، ط1، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، ايتراك للطباعة والنشر.

السويلم، محمد بن علي (2001)، قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخـاص السعودي نحو التطوير التنظيمي. **مجلة جامعة الملك سعود**، م21، العلـوم الإدارية(13)، ص ص 25-43.

الشوابكة، زينب فهدي (2007)، درجة مقاومة التغييـر التنظيمـي لـدى القـادة الراداريين في مرديات التربية والتعلـيم فـي الأردن وعلاقتهـا بالفاعليـة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمـان العربيـة، عمـان، الأردن.

الصايغ، ناصر محمد (1986). الإدارة العامة والإصـلاح الإداري فـي الـوطن العربي بين الواقع والطموح، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الـوطن العربي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

الصباغ، زهير نعمي. (1981). التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة. **مجلـة العلـوم الاقتصادية**، ع(1)، ص ص 35-48.

الطجم، عبدا عبد الغني. (1995) مدى استجابة بعض الـوزارات والمؤسـسات

العامة السعودية لعوامل التغيير: دراسة نظرية وميدانية، **مجلة الاقتصاد والإدارة**، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 4، ص ص 8-109.

العامري، أحمد والفوزان، ناصر،(1996) **مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها**، الرياض، **الإدارة العامة**، م37، ع (3)، ص353-388.

عبد الباقي، صالح الدين محمد (2001) . **السلوك الإنساني في المنظمات**، القاهرة: الدار الجامعية .

عبد الرحمن، عايد(2000) " **العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عثمان، فاروق السيد . (2000) . **قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين**، ط1، المنصورة : دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

العديلي، ناصر (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)**، الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض.

عساف، عبد المعطي محمد (1999)، **السلوك الإداري والتنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار زهران.

العطوى، محمود إبراهيم (2005) **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي** :الرياض، المؤتمر الوطني الأول للجودة، ربيع الأول 1425 هجرية. متوفر على: http://qualityconf.com يوم 2005/07/14م.

الغمري، ابراهيم (1985). التطوير التنظيمي. **مجلة الإدارة العامة**،ع48، ص ص 25-43.

الفارسي، خديجة بنت يوسف (2006)، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان**: دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القاضي، فؤاد. (1997). **إدارة التغيير**، ط1، المطبعة العثمانية.

القريوتي، محمد قاسم (2004)، **مبادئ الإدارة :النظريات والعمليـات والوظـائف**، (ط2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قطن، طفول(2001)، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لـدى مـديري المـدارس الثانوية في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الـسلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

كاظم، خضير، حمود. (2000). **نظرية المنظمة**، عمـان، دار المـسيرة للنـشر والتوزيع.

الكبيسي، عامر. (1998). **التنظيم الإداري الحكومي بـين التقليـد والمعاصـرة: التطوير التنظيمي**، الدوحة : مطابع دار الشرق

المؤمن، قيس. (2005). **التنمية الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

المؤمن، قيس. (1997). **التنمية الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

محمد، علي حسين(1997)، **إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمات.

المدهون، موسى(1999)، الاستراتيجيات الحديثـة للتغييـر والإصـلاح الإداري، الأردن، **أبحاث اليرموك**، 15، العدد3، ص93-109

المشيقح، حمود(2000)، إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية، مراجعة للأدبيات تطوير إطار نظري، **الإدارة العامة**، 39(4): ص811-831.

المعشر، زياد يوسف (2005)، الصراع التنظيمي: دراسـة تطبيقيـة لاتجاهـات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظـات الجنـوب فـي الأردن، **المجلـة الأردنيـة فـي إدارة الأعمـال**، 1(2)، عمان،الأردن. ص39-68.

مناع، ظافر بن محمد (2002) **تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتهـا، دراسـة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.

مناع، ظافر بن محمد بن (2002) **تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها، دراسة**

تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة .

النعيم، عبد اللطيف بن صالح (2003) . قياس اتجاهات قيادات منظمـات القطـاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي. **مجلة جامعة الملك سـعود**، م15، العلوم الادارية(1)، ص42-73.

وشاحي، مروان عيسى (2002)، **إدارة الصراع التنظيمـي لـدى إداريـي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين**،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ب. المراجع الأجنبية:

Abrahamson, E. (2006). **Change without pain: How managers can overcome initiative overload, organized chaos, and employee burnout**. Boston: Harvard Business School Press.

Brewer, N, (2002), Gender Role, Organizational Status and Conflict Management Styles, **International Journal of Conflict Management,** Vol. 13, Issue 1, p. 18 – 94.

Burnes, B. (1996), **Managing change**, Pitman, London.

Cook, Curtis, W. ; Hunsaker, PhilipL (2001), **Management and Organizational Behavio**r, (3rd ed), New York: McGraw – Hill Co. Inc.

Corder, Robert Gibson(1995)" ,**Large-Scale Organizational Change Within The Virginia Department of Transportation**", Virginia Common Wealth University, Dis. Abs. Int., V.56, N. 4, p. 1519A.

Cunningham J. Barton, James S. Kempling(2009) Implementing change in public sector organizations, **Management Decision**, Volume:47,Issue: 2 , Page:330 – 344.

Daft, R (2001). **Organizational Behavior**. (5th) ed). Dryden Press. Harcourt College Publishers. USA.

Daft. Richard., (1997). **Management**. The Dryden press , The United States of America . Harcourt college Publishers.

Dennis R. Self, Schraeder Mike(2009) Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.30 , Issue: 2 , Page: 167 - 182

Ezzamel Mahmoud, Simon Lilley and Hugh Willmott,(1996) "The View from the Top : Senior Executives Perceptions of Changing Management Practices in UK Companies" **British Journal of Management**, V.7, pp.162-163.

Feitler, Jane. N(1995)" ,.**Measuring firm strategic change in the regulated and deregulated motor carrier industry: An eighteen-year evaluation**", University of Maryland College park, Dis. Abs. Int., V.57, N.3, p. 1219-A.

Garven, David A., and Michael A. Roberto(2006) Change Through Persuasion." **Harvard Business Review.** Vol. 83(2) pp. 104-112.

Gibson, James L. et al (2006), **Organization Behavior Structure Process,(12th ed.),** New York: McGraw Hill.

Gray, J.L. and Stark, F.A. (1980). "**Organizational Behaviour, Concepts and Applications**". (2nd dition). Charles, E. Merril Publishing Co. Toranto-London-Sydney.

Hackett, R.D. (1988) "**Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature**" Paper Presented at 1988 National Acqademy of Management Conference, Anhein, calif, August, 1988.

Harris, O. Jeff & Hartman, Sandra, J (1992), **Human Behavior at Work.** Saint Paul: West Publishing.

Hurley, Robert F.(1998)" Managing Change: An Ethnographic approach to developing research propositions and understanding**" journal of Personal selling & sales management**, V.18, Issue3, p15.

Kotter ,B (2006) Leading Change : Why Transformation Efforts Fail**, Leadership & Organization Development Journal**, Vol.30 , Issue: 2 , Page: 167 – 182

Kotter Brennan ,(1997)"Managing the stress of change in the public sector", International J. of Public Sector Management, V.7, N.5, pp. 29-43.

Kotter, J. P. (1995), **'Leading change'**, Harvard Business Review,, San Francisco.

Larry G. Willets(1996), "**Human Resources: First Stop for Reengineers**, http: //www. Reengineering.com.

Martin, Port Robert ,(1995)"**Development of participative approach to guide organizational change, Reviewing the Sawttoth technique**", University of San Diago, Dis. Abs. Int., V. 56, N. 6, p. 2321-A.

Maurer, S. C. (1996), "Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.3, p.25

Mcintyre, Scott, Elmes (1997), **Superior – Subordinate Conflict Management Style reported by self and other**, ERIC-NO. ED. 420790.

Mike Doyle,; Claydon, Tim; Buchanan, Dave,(2000) " Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience of Organizational Change" **British Journal of Management**, V.11,Special Issue, P59-80.

Miller, lara Mienhiet (2000), **The Principal's Role in Planning**

Implementing and Evaluating Conflict Resolution Programs in Selected Northern Cook County Elementary Schools. Doctoral Dissertation, Loyola University of Chicago, Dissertation Abstracts international, Vol. 61, No. 4, P. 1244.

Morris, G and Roben, D (1995)" ,Reforming Public Sector Work", **Austuralian J. of Public Administration**, V. 51, N.3, pp. 276-277.

Nadler, D. A. (1998), "organizational frame bending principles for managing reorientation", **The Academy of Management Executive**, Vol.3, No.3. pp.194-204.

Paglis F & Green, C (2002) strategic alignment approach for effective business process reengineering: Linking strategy, processes and customers for competitive advantage. **International Journal of Production Economics**, Special Issue on Business Process Reengineering 50, pp. 141–153

Quinn, Robert, E. & Freeman, Sue R. & Thompson, Michael, P & McGrath Michael R (1990), **Becoming a Master, a Competency Framework**, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Rahim, M. A (2001), Measurement of Organizational Conflict. **The Journal of General Psychology**, 109, P: 189 – 194.

Rob Kling and John Tillquist(1998)" ,**Conceiving IT-Enabled Organizational Change"**, University of British Columbia, Vancouver,. John, tillquist @ ubc.ca.

Robbins, S. P (2007), **Organizational Behavior**. New Jersey, Prentice Hall.

Sauquet (2000), **Conflict and Team Learning Multiple Case Study in three Organizations in Spain,** unpublished ED.D thesis, Columbia University.

Schermerhorn, Jr, Hunt, J.G, & Obsorn, R. N (2003), **Organization Behavior**, New York: Mc Grew- Hill.

Schiro, James B(1995)" ,.**The effects of change and preventive measures for change on corporate america white-collar workers**", Waldn University, Dis. Abs. Int., V. 56, N. 10,, p. 4045-A.

Schloemer, Lewis Fred(1995)" ,**Employee responses to rapid changes: what staff need to manage transitions effectively**", Spolding University, Dis. Abs. Int., V. 56, N.4, p. 1438-A.

Strebel, M. (2006). **Why Do People Resist Change** Available at: http://calsun.canoe.ca/News/National/2006/09/17/1852832-sun.html

Strebel, R. F. (1994), "**Overcoming resistance of change**", National Productivity Review, Vol.14, No.2, pp. 21-29.

Thomas, K.W., (1976), “**Conflict and Conflict Management**”. In M.D. Dunnette, (ED), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Hand McNally.

Tosi, H. Rizzo, J. Carroll, S. (1990). “**Managing Organizational Behaviour**”. (2nd dition). Harper and Row Publishers, New York.

Tushman, M. L., and Anderson, P. (1997), **Managing strategic innovation and change**, Oxford University Press, New York, NY.

Umstot, Denis,D (1988), **Understanding Organizational** ,Behavior Edition, New York ,weet ,publishing.

Wain, Leith, (1995) “**Strategic response to change and uncertainty: A study of american banking**”, 1975-1990, University of Maryland College Park, Dis. Abs. Int., V. 56, N. 11,, p. 4469-A.

Welt, Ellen, S (2000), **Conflict Management Styles of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals**, Doctoral Dissertation, University of Laverne Dissertation Abstracts International, Nov, Vol, 61, No, 05, PP.1707, A.

Yeatman Anna,(1994)”The Reform of Public Management: An overview”, **Australian J. of Public Administration**, V.53, N.3, P. 289.

Zinober, J.W. (1990) “Resolving Conflict in the Firm “ **Law practice management**. Vol. 16, No.6,pp. (20-26).

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم ا الرحمـن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة :

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الـصراع التنظيمـي فـي مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، **أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاسـتبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الـذي يتوافق مع حالتك.**

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

صلاح معزي البلوي

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة :

أولاً	**المستوى الوظيفي**	مدير	☐	مساعد مدير	☐
		رئيس قسم	☐	رئيس شعبة	☐
		موظف	☐		
ثانياً	**مدة الخدمة**	5 سنوات فأقل	☐	من 6 – 10 سنوات	☐
		من 11 – 15 سنة	☐	16 سنة أو أكثر	☐
ثالثاً	**المستوى العلمي**	الثانوية العامة فما دون	☐	دبلوم كلية مجتمع	☐
		بكالوريوس	☐	دراسات عليا	☐
رابعا	**العمر :**	25 سنة فأقل	☐	26 – 35 سنة	☐
		36– 45 سنة	☐	46-50 سنة	☐
		51 سنة فأكثر	☐		
خامساً	**الحالة الاجتماعية :**	أعزب	☐	متزوج	☐

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس تأثير عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
1.	يواكب التغيير في منظمتي التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية					
2.	تؤثر قوى ضغط من أجل إحداث التغيير في إدارة منظمتي.					
3.	تتماشى سرعة التغيير في البيئة الداخلية مع الثقافة التي تتبناها منظمتي					
4.	ظهور التكنولوجيا الحديثة يعتبر حافزاً في لمنظمتي نحو التغيير					
5.	يعتبر التغيير السريع في القيادات الإدارية في منظمتي عنصر هاماً نحو إحداث التغيير					
6.	تستطيع القوى العاملة في منظمتي على تنفيذ برامج التغيير					
7.	تقوم منظمتي بتطوير نوعية خدماتها لتواكب عملية التغيير					
8.	تقوم منظمتي برفع مستوى الرضا لدى العاملين لمواكبة عملية التغيير.					
9.	تتمتع إدارتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع التغيير					
10.	يؤثر التغيير الذي يحدث على الهيكل التنظيمي للمديرية					
11.	يواكب التغيير في منظمتي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية					
12.	يدفع التغيير في التشريعات الحكومية منظمتي إلى تغيير خططها من حـين لآخر					
13.	يحث التغيير في طلبات الجمهور على الخدمات علـى تغييـر سياسـات منظمتي تجاه الجمهور					
14.	تستدعي التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية إحـداث تغييـرات فـي منظمتي					
15.	يدفع توسيع الرقابة الحكومية منظمتي نحو إحداث التغيير المتواصل.					
16.	يحث ازدياد الوعي الثقافي لدى الجمهور منظمتي على تبني سياسات جديدة					
17.	يؤثر التغيير الذي يحدث في التكنولوجيا المستخدمة على منظمتي					
18.	التغيير الذي يحدث في منظمتي يسير بخطى سريعة					
19.	التغيير الذي يحدث في منظمتي يؤثر على طرق وأساليب العمل فيها					
20.	أضحي بهدفي في سبيل تحقيق أهداف الأقسام الأخرى في منظمتي.					
21.	أدعم رأي شخص آخر بالرغم من تحفظاتي على هذا الرأي في منظمتي.					
22.	أسامح الآخرين عند المخالفة في الرأي وأتساهل معهم.					
23.	عندما يحدث خلاف بيني وبين طرف آخر فلا مانع لدي من التنازل له.					
24.	أرى أن الانسحاب هو أفضل الحلول للنزاعات في منظمتي.					

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.25	أتجاهل النزاع مع الآخرين والذين لا يتفقون معي في الرأي في المنظمـة التي أعمل بها.					
.26	أتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائـدة منهـا داخـل منظمتي.					
.27	أتجنب الوقوع في نزاع مع الآخرين ما أمكن الآمر في منظمتي.					
.28	أسعى لتحقيق غاياتي واهتماماتي الشخصية بغض النظـر عـن أهـداف وغايات الآخرين في منظمتي.					
.29	استخدم سلطتي لفرض وجهة نظري على الآخرين في المنظمة التي أعمل بها.					
.30	أدافع بحزم لإبراز موقفي في المشاكل التي أواجهها في المنظمة التي أعمل بها.					
.31	استخدم سلطتي كي يكون القرار في مصلحة في المنظمة التي أعمل بها.					
.32	أقبل التخلي عن بعض المكاسب مقابل الحصول على قبول جزئي لوجهـة نظري في منظمتي.					
.33	استخدم أسلوب الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل وسط في الصراعات التـي تحدث في منظمتي.					
.34	أقلل من الاختلافات بيني وبين الأطراف المتنازعة في منظمتي.					
.35	أقبل التسوية بيني وبين غيري في سبيل تحقيق رضا جزئي لكلا الطـرفين في المنظمة التي أعمل بها.					
.36	أسعى للوصول إلى حل وسط مرضي جزئياً لأطراف النزاع في المنظمـة التي أعمل بها.					
.37	أحاول الوصول إلى حل يحقق أهداف جميع الفرقاء في منظمتي .					
.38	أناقش المشكلة وأعمل على توضيحها محاولاً تسويتها في المنظمـة التـي أعمل بها.					
.39	أطرح جميع المشاكل بشفافية للتعرف على وجهات النظر المتباينـة فـي المنظمة التي أعمل بها.					
.40	أحاول جعل أفكاري منسجمة مع أفكار الآخرين وصولاً لقرار مشترك.					
.41	أسعى مع الآخرين للتعرف على رؤى صالحة لجميع الفرقاء.					

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم الدكتور
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الأستاذ الدكتور نضال الحوامده
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الأستاذ الدكتور علي العضايلة
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الدكتور حسين العزب
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الدكتورة فاطمه الربابعة
جامعة مؤتة	إدارة تربوية	الدكتور حسن الطعاني
جامعة مؤتة	إدارة أعمال	الدكتور مدحت الطراونة
جامعة مؤتة	إدارة الأعمال	الدكتور رائد العضايله
جامعة مؤتة	إدارة أعمال	الدكتور محمد عواد
جامعة تبوك	إدارة تربوية	د.نايل يوسف سيف
جامعة تبوك	قياس وتقويم	د. شاهر خالد سلمان